

UNIVERSITE DE MONTPELLIER I

ESSAI DE DEFINITION DU GROUPE

Yves DUPUY

1977

grenoble
ort

ESSAI DE DEFINITION DU GROUPE



Yves DUPUY

Thèse pour le Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion
présentée et soutenue publiquement en mai 1977

sous la présidence de

Messieurs M. MARCHESNAY, A. DE CAMBIAIRE, R. PEREZ

ESSAI DE DEFINITION DU GROUPE



YVES DUBRY

Thèse présentée à l'université de Montpellier II pour l'obtention du diplôme de Doctorat en Sciences Humaines et Sociales, mention Philosophie, le 15 mai 1977.

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation
aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être con-
sidérées comme propres à leur auteur.

AVERTISSEMENT

Le présent document est une reproduction faite en réduction (33 %) d'un document original fourni par l'auteur

Le Service de Reproduction des Thèses de l'Université des Sciences Sociales (Grenoble II) ne peut être tenu pour responsable de la mauvaise qualité de certaines parties. Seul l'auteur qui n'a pas eu le loisir ou la possibilité de fournir des originaux correspondant aux normes fixées par l'Atelier peut être incriminé

ESSAI DE DEFINITION DU GROUPE : ERRATA

Page	Ligne	Au lieu de :	Lire :
9	12	...(avec parfois réticence),	...(avec parfois quelque réticence),
10	note(4)	[097, p. 74]	[023], [053]
12	note(4)	L'ensemble de la note (4)	(4) Voir par exemple : BRESSY et RICHOUX [14], DURAND et LATSCHA [27], MERCADAL et JANIN [51],
14	5	quasi intégration	quasi-intégration
16	1 et 2	groupes de sociétés.	groupes de sociétés.
16	23	...si les seuls supports...	...ni les seuls supports...
16	25	...ni, enfin et surtout l'ensemble...	...ni, enfin et surtout, l'ensemble...
17	note(4) (3ème ligne)	...considéré	...considérée
20	16	...spécialistes dans leur étude...	...spécialisées dans leur étude...
23	20	...formalisation juridi- que...	...formalisation juridi- ques...
23	note(1) (2ème ligne)	...formalisées La percep- tion...	...formalisées. La percep- tion...
24	6	...d'information	...d'informations
24	24	mentaires, utilisées...	mentaires utilisées...
25	6	...approche, des conditions	approche des conditions...
28	12	...sur état financier...	...son état financier...
32	6	: la variété	: la variété
40	note(2) (2ème et 3ème ligne)	...de cet actionnaire...	...du ou des propriétaires
52	25	...la diversité relative- ment...	...la diversité des situa- tions relativement...
54	8	... P. ANIN	...P. JANIN
55	2	...créées,	...créées,
56	11	...moitiés concernées	...unités concernées
57	8	...en profit...	...au profit...
61	note(1) (2ème ligne)	...démontré...	...démontrée...
61	note(2) (1ère ligne)	...une synthèses...	...une synthèse...
69	9	<u>commande hiérarchisé</u> (2)	<u>commande hiérarchisée</u> (2)

Page	Ligne	Au lieu de :	Lire :
70	12	...taux très éle—	...taux éle-
73	11	50 %,	50 %.
75	10-11	...indirec-tes	...indirec-tes
77	14	...des participations majo- ritaire...	...de participations majo- ritaires...
78	8	...caractérisant...	...caractérisent...
83	7	...Supérieur à 50 %...	...supérieurs à 50 %...
94	21	..."quasi intégrées"	..."quasi-intégrées"
96	8	...par hypothèse.	...par hypothèse dans ce premier chapitre.
97	2	...effets en manifestations.	...effets ou manifestations.
100	17	...(identification aux divers...	...(identification, aux divers...
109	1	...unités impliquée...	...unités impliquées...
109	23	...que très souvent,	...que, très souvent,
110	4	...préparation sert de choix...	...préparation des choix
110	17	...très complexes peut...	...très complexes, peut...
110	20	Or, là encore les...	Or, là encore, les...
110	24	...et ambiguës	...et ambiguës
111	3	...généralement pour...	...généralement pas pour...
113	6	, J.M. CHEVALLIER (1)	... J.M. CHEVALIER (1)
113	19	...quasi groupes	...quasi-groupes.
114	2	apports juridiques	supports juridiques
114	4	<u>Observations relative...</u>	<u>Observations relatives...</u>
115	Dernière colonne (ligne 6-7)	Partiel- le	Partiel- les
118	Deuxième colonne (ligne 18)	Perceptions des...	Perception des...
131	12	3.5. Quelles sont...	3.5. Quels sont...
132	14	...guide d'entretiens...	...guide d'entretien...
135	16 Note(1) (6ème ligne)	<u>SIRENE</u>	<u>SATELLITE</u> (Sous-procédure d'exploitation de SIRENE)
136	6	volontier...	volontiers...
136	12	...évaluer" (3), la...	...évaluer" (3). La...
136	17	...inopérent...	...inopérant...

Page	Ligne	Au lieu de :	Lire :
140	Note(3) (6ème ligne)	...filières De tels tra- vaux...	...filières. De tels tra- vaux...
145	11	...contenu du groupe...	...contour du groupe...
145	14	mandé, En...	mandé. En...
153	18	...choisi et qui apparais- sent...	...choisis, qui apparais- sent...
154	24	...dimension classique...	...dimension classiques
155	3	...connections...	...connexions...
161	Cas F2 (colon- ne C.A)	335,00	33 500
168	8	...recherchées qui sera...	...recherchées, qui sera...
178	16	...ont-elle...	...ont-elles...
178	21	fréquence...).	fréquence...) ?
180	24	...somaines...	...domaines...
185	1	Société conventionnée	☐ Société conventionnée
185	18	ontractuelles...	contractuelles...
192	2	Pouvez-vous précises...	Pouvez-vous préciser...
199	15	...des degrés de...	...des degrés de...
200	Note(3) (2ème ligne)	, [096 .	, [096] .
202	Note(1) (1ère ligne)	...enquête exploité...	...enquête exploitées...
205	11	...vecteur Technologie -	...vecteur Technologies -
208	23	...compte-rendus d'activité,	...comptes-rendus d'activité,
209	25	2 - <u>Les compte-rendus</u>	2 - <u>Les comptes-rendus</u>
213	20	...à faciliter à l'analyse	...à faciliter l'analyse...
214	13	...d'ensemble...	...d'ensembles...
216	7-8	...nécessaire.	...nécessaires.
217	5	...sont affecté.	...sont affectés.
218	26	...fort importants, ils ont	...fort importants. Ils ont
222	21/22	...recherche d'information	...recherche d'informations
225	16/17	...et comportement...	...et comportements...
227	8	...fonctionnelle).	...fonctionnelle.
231	Note(1) (1ère ligne)	Ce qui auraient...	Ce qu'auraient...
236	25	...imparfaite en datant...	...imparfaite, en datant...
238	2	..."intégrations déconnec- tés) ;	...intégrations déconnec- tées) ;

Page	Ligne	Au lieu de :	Lire :
242	19	...de fonctionnement...	...du fonctionnement...
243	Ligne 2 1ère colonne	...CARACTERE GENERAUX	...CARACTERES GENERAUX
244	Dernière li- gne 3ème colonne	Qualitatif	Qualitative
248	21	2 - Proposer en...	2 - Proposer, en
250	5	...EMPERIQUE	...EMPIRIQUES
251	16	inter-groupe)...(diffu- sion intra-groupe).	inter-groupes)...(diffusion intra-groupes).
252	6	...d'activité,,	...d'activité...)
253	10	INTER-GROUPE	INTER-GROUPES
253	12	INTRA-GROUPE	INTRA-GROUPES
254	5	(2), réalisée	(2). Réalisée
254	15	...pratiques dans...	...pratiques dans...
254	17	"d'enquête D.G.I. (4).	"d'enquête D.G.I." (4).
270	26	. gestion du personnel	. gestion du personnel (*)
275	7	...les présentes...	...les présenter...
278	Schéma (2ème trait verti- cal)		Les flèches délimitant S.F.2 - S.F.1 - S.F.0 manquent.
279	13	Si, par...	Si par...
279	20	types de systèmes.	types de systèmes relevant de groupes différents.
281	colon- ne T2 lignes 2 et 3	Partielle	Partielle Quasi totale pour les unités importantes.
282	12	, sauf T1 et T6,	, sauf pour T1 et T6,
284	Point 3	investissements	investissements
285	8	non-négligeables	non négligeables
285	16	N5	N4
286	13	N5	N4
287	11	T5	N4
289	Note(1)	..."existe"...	...existe...
290	5	SD ₀ *, SD ₀ *	SF ₀ *, SD ₀ *
291	4	...langage, il convient...	...langage. Il convient...
297	26	...une proposition non...	...une proportion non...

Page	Ligne	Au lieu de :	Lire :
302	2ème et 5ème li- gne après le sché- ma	P1	P1
303	20		
304	5, 11		
306	9, 15		
307		$\boxed{U} \longrightarrow 35 \% \longrightarrow$	$\boxed{U} \longleftarrow 35 \% \longleftarrow$
308	7	...actionnaire possible.	...actionnaire passif.
308	22	...C...	...G3...
309	4	...spécialisées...	...spécialisés...
320	Note (1)	Pour une dimension...	Pour une discussion...
325	21	Bien entendu le...	Bien entendu, le...
328	11	...non imposées...	...nom imposés...
328	20	...N3, N4, T6).	...F3, F4, T6).
329	19	Mais bien entendu,	Mais, bien entendu,
332	9	...risque d'erreurs...	...risque d'erreur...
334	8	-discutés par ailleurs-	-discutées par ailleurs-
334	23	...section 1 et 2)	...sections 1 et 2)
337	Note(1) (2ème li- gne)	[p. et suiv.]	[p. 197 et suiv.]
339	Note(2) (17ème ligne)	... ! Bien que, certaines	... ! Bien que certaines
343	2-3	... <u>centralisées</u> (Voire consolidées...	...centralisés (voire consolidés...
343	6	 En particulier la...	 En particulier, la
344	Titre de la der- nière colon- ne	avancées	avancées
344	Notes cas F1 (1)	...de système...	...du système...
348	Cas N5	INTEGRATION VERTICALE (AVAL)	DIVERSIFICATION OBLIQUE
350	Cas F6	CENTRALISE FONCTIONNEL	CENTRALISEE FONCTIONNELLE
353	18	...présentent des...	...présenterait des...
354	6	...leurs utilisation...	...leur utilisation...
354	9/10	...intermédiaire dans lesquel...	...intermédiaires dans lesquels...

Page	Ligne	Au lieu de :	Lire :
355		... "mentalité"...	... "neutralité"...
356	Note(4) (1ère ligne)	La C.G.I. ...	Le C.G.I. ...
357	6/7	<u>inté-grées</u>	<u>inté-grées</u>
357	Note(3)	... T. POPEREN	... J. POPEREN
359	Note(1)	A défaut, de séparabilité, 1'...	A défaut de séparabilité
361	18	précision satisfaisante (3)	précision satisfaisante.
364	15	...recueillies...	...recueillis...
365	CAS EN- QUETES	N5 est plutôt dans la dernière colonne.	
366	2	...ci-dessus...	...ci-dessous...
366	11-12	...croissance externe (1).	...croissance externe.
366	15	... cas significatifs	...cas significatifs.
367	CAS EN- QUETES	N5 est plutôt dans la dernière colonne.	
372	2ème niveau	... + système de gestion	... + système de gestion)
372	7ème niveau	formes d'interaction et...	formes d'interactions et...
377	12	...certaines de ces...	...certains de ces...
379	Note(1) (3ème ligne)	. On peut donc...	. On ne peut donc...
385	4	Seules les hypothèses...	Seules des hypothèses...
385	16	...valeurs et si la...	...valeurs, la...

BIBLIOGRAPHIE

Page	Référen- ce		
I	06	...de soutrai-	...de sous-trai-
IX	106	Supprimer "en préparation"	
X	123	...du matériel...	...en matériel...
TABLE DES MATIERES			
b	8	...directes,...	...indirectes,...

LISTE DU PERSONNEL ENSEIGNANT - JANVIER 1977

<u>HONORARIAT</u>	MM.	PEQUIGNOT GEORGES, DOYEN HONORAIRE GOURON ANDRÉ, DOYEN HONORAIRE QUENEUDEC JEAN PIERRE, ANCIEN DOYEN DE CAMBIAIRE ANDRÉ, ANCIEN DOYEN COSTE FLORET PAUL, ANCIEN DOYEN
<u>ADMINISTRATION</u>	MM.	OUSSET JEAN, DOYEN DE LA FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES. BEGON ROGER, SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE L'UNIVERSITÉ
<u>PROFESSEURS</u>	MM.	COSTE FLORET PAUL, PROFESSEUR DE DROIT CIVIL PEQUIGNOT GEORGES, PROFESSEUR DE DROIT PUBLIC DESMOLLEZ GEORGES, PROFESSEUR DE DROIT PUBLIC MAURY RENÉ, PROFESSEUR DE SCIENCES ÉCONOMIQUES AUSSEL JEAN MARIE, PROFESSEUR DE DROIT PRIVÉ CABRILLAC MICHEL, PROFESSEUR DE DROIT PRIVÉ CASTAGNE ANDRÉ, PROFESSEUR DE DROIT PUBLIC COLOMER ANDRÉ, PROFESSEUR DE DROIT PRIVÉ BADOUIN ROBERT, PROFESSEUR DE SCIENCES ÉCONOMIQUES GOURON ANDRÉ, PROFESSEUR DE DROIT ROMAIN ET HISTOIRE DU DROIT DONNIER MARC, PROFESSEUR DE DROIT PRIVÉ DUVAUX JACQUES, PROFESSEUR DE SCIENCES ÉCONOMIQUES CALAIS JEAN, PROFESSEUR DE DROIT PRIVÉ MOUSSERON JEAN MARC, PROFESSEUR DE DROIT PRIVÉ RIVES LANGE JEAN LOUIS, PROFESSEUR DE DROIT PRIVÉ OUSSET JEAN, PROFESSEUR DE SCIENCES ÉCONOMIQUES GOYARD CLAUDE, PROFESSEUR DE DROIT PUBLIC QUENEUDEC JEAN PIERRE, PROFESSEUR DE DROIT PUBLIC CONSTANS LOUIS, PROFESSEUR DE DROIT PUBLIC VIDAL HENRI, PROFESSEUR D'HISTOIRE DU DROIT DE CAMBIAIRE ANDRÉ, PROFESSEUR DE SCIENCES ÉCONOMIQUES TIANO ANDRÉ, PROFESSEUR DE SCIENCES ÉCONOMIQUES
	MME.	FURET MARIE, PROFESSEUR DE DROIT PUBLIC
	MM.	BELS PIERRE, PROFESSEUR D'HISTOIRE DU DROIT MIAILLE MICHEL, PROFESSEUR DE DROIT PUBLIC DURAND BERNARD, PROFESSEUR D'HISTOIRE DU DROIT (DÉTACHÉ) POTTIER PIERRE, PROFESSEUR DE SCIENCES ÉCONOMIQUES FERRIERE GEORGES, PROFESSEUR DE DROIT PUBLIC MAURY JEAN, PROFESSEUR DE DROIT PRIVÉ SEUBE ALAIN, PROFESSEUR DE DROIT PRIVÉ COLSON JEAN PHILIPPE, PROFESSEUR DE DROIT PUBLIC MARCHESNAY MICHEL, PROFESSEUR DE GESTION DESNEUF PAUL, PROFESSEUR DE SCIENCES ÉCONOMIQUES (RATTACHÉ) FRECHE GEORGES, PROFESSEUR SANS CHAIRE D'HISTOIRE DU DROIT LACAVE MICHEL, PROFESSEUR SANS CHAIRE D'HISTOIRE DU DROIT MATOUK JEAN, PROFESSEUR SANS CHAIRE DE SCIENCES ÉCONOMIQUES MICHAUD JACQUES, PROFESSEUR SANS CHAIRE D'HISTOIRE DU DROIT

MAITRES DE CONFERENCES AGREGES

- MM. GUIBAL MICHEL, M.C.A. DE DROIT PUBLIC
 TOSI JEAN PIERRE, M.C.A. DE DROIT PRIVÉ
 VIGNAU JEAN PIERRE, M.C.A. DE SCIENCES ÉCONOMIQUES
 DUMAS ANDRÉ, M.ASSISTANT DÉLÉGUÉ DANS LES FONCTIONS DE M.C.
 VIDAL MICHEL, M.ASSISTANT DÉLÉGUÉ DANS LES FONCTIONS DE M.C.

MAITRES ASSISTANTS

- M. SAUMADE GÉRARD, M.ASSISTANT DE SCIENCES ÉCONOMIQUES (IUT)
 Mmes. MAURY GENEVIÈVE, M.ASSISTANTE DE SCIENCES ÉCONOMIQUES
 DELMAS MARIE, M.ASSISTANTE DE DROIT PUBLIC
 M. DI MALTA PIERRE, M.ASSISTANT DE DROIT PUBLIC
 Mme. FERHAT MARYSE, M.ASSISTANTE DE SCIENCES ÉCONOMIQUES
 MM. DORANDEU HENRY, M.ASSISTANT DE DROIT PUBLIC
 MAILLOT DOMINIQUE, M.ASSISTANT DE DROIT PUBLIC
 NGUYEN PHUNG MAXIMILIEN, M.ASSISTANT DE DROIT PRIVÉ
 Mmes. CALAIS MARIE THÉRÈSE, M.ASSISTANTE DE DROIT PRIVÉ
 GRACH NICOLE, M.ASSISTANTE DE DROIT PRIVÉ
 MM. GUIN JACQUES, M.ASSISTANT DE SCIENCES ÉCONOMIQUES
 SORDINO JOSEPH, M.ASSISTANT DE GESTION
 ROUYEYRAN JEAN CLAUDE, M.ASSISTANT DE SOCIOLOGIE
 LAPORTE JEAN, M.ASSISTANT DE SCIENCES ÉCONOMIQUES
 GARRABE MICHEL, M.ASSISTANT DE SCIENCES ÉCONOMIQUES
 DESHONS MICHEL, M.ASSISTANT DE SCIENCES ÉCONOMIQUES
 STEINMETZ FRANCK, M.ASSISTANT DE DROIT PRIVÉ
 Mme. LAMBOLEY ANNIE, M.ASSISTANTE DE DROIT PRIVÉ
 MM. BIBENT MICHEL, M.ASSISTANT DE DROIT PRIVÉ
 TEULIE JACQUES, M.ASSISTANT DE GESTION
 DESCHAMPS JEAN, M.ASSISTANT D'INFORMATIQUE
 ANDRÉ JEAN MARC, M.ASSISTANT DE DROIT PUBLIC
 CASSAN HERVÉ, M.ASSISTANT DE DROIT PUBLIC
 Mme. FOURCADE COLETTE, M.ASSISTANTE DE SCIENCES ÉCONOMIQUES
 MM. PLANCHON ANDRÉ, M.ASSISTANT DE GESTION
 ABEN MAURICE, M.ASSISTANT DE SCIENCES ÉCONOMIQUES
 PETITJEAN BERNARD, M.ASSISTANT DE SCIENCES ÉCONOMIQUES
 (RATTACHÉ)
 DAURES NICOLAS, ASSISTANT DÉLÉGUÉ DANS LES FONCTIONS DE M.A.

CHARGES DE COURS

- MM. BRUNET FRANÇOIS, CHARGÉ DE COURS DE DROIT PRIVÉ
 BOUGES PHILIPPE, CHARGÉ DE COURS D'HISTOIRE DU DROIT
 PANAZZA JEAN PIERRE, CHARGÉ DE COURS DE DROIT PUBLIC
 VEZIAN JACK, CHARGÉ DE COURS DE DROIT PRIVÉ
 CHASSERY HERVÉ, CHARGÉ DE COURS DE DROIT PRIVÉ
 LE STANG CHRISTIAN, CHARGÉ DE COURS DE DROIT PRIVÉ
 TEMPLE HENRI, CHARGÉ DE COURS DE DROIT PRIVÉ

PROFESSEURS CERTIFIES

- MLe. MATHIEU JACQUELINE, PROFESSEUR D'ANGLAIS
 Mme. LE STUM YVETTE, PROFESSEUR D'ANGLAIS
 MLe. LAPEYRE ANNE LAURENCE, PROFESSEUR D'ANGLAIS

ASSISTANTS

MM.	ALCADE FRANCIS, ASSISTANT DE DROIT PRIVÉ
	ALLIES PAUL, ASSISTANT DE DROIT PUBLIC
	APOLLIS GILBERT, ASSISTANT DE DROIT PUBLIC
MLE.	BENEZECH GENEVIÈVE, ASSISTANT DOCTEUR DE DROIT PRIVÉ
MM.	BOURDANOVE CHRISTIAN, ASSISTANT DE SCIENCES ÉCONOMIQUES
	CACHIA ALAIN, ASSISTANT DE MATHÉMATIQUES
	CALABRE SERGE, ASSISTANT DE SCIENCES ÉCONOMIQUES
MME.	CAMPREDON CLAIRE, ASSISTANTE DE GESTION
M.	CATARINA HENRI, ASSISTANT DE GESTION
MLE.	CHABAUD ODILE, ASSISTANTE DE DROIT PRIVÉ
MM.	CHENE CHRISTIAN, ASSISTANT D'HISTOIRE DU DROIT
	COCOYNACQ JEAN MICHEL, ASSISTANT DE DROIT PRIVÉ
MLE.	DAR MON HUGUETTE, ASSISTANTE DE DROIT PRIVÉ
MM.	DEGANS FRANÇOIS, ASSISTANT DE SCIENCES ÉCONOMIQUES
	DESCHODT JEAN, ASSISTANT DE DROIT PRIVÉ
	FABERON JEAN YVES, ASSISTANT DOCTEUR DE DROIT PUBLIC
	GATUMEL DENIS, ASSISTANT DE DROIT PRIVÉ
	HUGONNET CLAUDE, ASSISTANT DE GESTION
	HADJ MALIK, ASSISTANT DE SCIENCES ÉCONOMIQUES
	JOUFFROY PAUL, ASSISTANT DOCTEUR DE SCIENCES ÉCONOMIQUES
MME.	JUAN RÉGINE, ASSISTANTE DE DROIT PRIVÉ
MLE.	LACOSTE ALINE, ASSISTANTE DE DROIT PUBLIC
MM.	LEBOEUF CLAUDE, ASSISTANT DE GESTION
	LEVINET MICHEL, ASSISTANT DE DROIT PUBLIC
	LOUBATIERES YVES, ASSISTANT D'INFORMATIQUE
	MARTINEZ JEAN CLAUDE, ASSISTANT DOCTEUR DE DROIT PUBLIC
	MARTOS FERNANDO, ASSISTANT DE SCIENCES ÉCONOMIQUES
	MATHIEU ALAIN, ASSISTANT DE SCIENCES ÉCONOMIQUES
MLE.	METZGER MARIE JOSÉE, ASSISTANTE DOCTEUR DE DROIT PRIVÉ
MM.	MONTET CHRISTIAN, ASSISTANT DE SCIENCES ÉCONOMIQUES
	MOULY CHRISTIAN, ASSISTANT DE DROIT PRIVÉ
	NESE PHILIPPE, ASSISTANT DE DROIT PRIVÉ
MME.	PAVIA MARIE LUCE, ASSISTANTE DE DROIT PUBLIC
MM.	PENIN MARC, ASSISTANT DE SCIENCES ÉCONOMIQUES
	PY PIERRE, ASSISTANT DOCTEUR DE DROIT PUBLIC
	RAFFRAY JEAN GUIREC, ASSISTANT DE DROIT PRIVÉ
	RODRIGUEZ MARC, ASSISTANT DE SCIENCES ÉCONOMIQUES
	ROSTANE FOUAD, ASSISTANT DE DROIT PRIVÉ
	RUDELLE PIERRE YVES, ASSISTANT DE DROIT PUBLIC
	SAINT GERMES RENÉ, ASSISTANT DE SCIENCES ÉCONOMIQUES
MLE.	SANTUCCI MARIE RENÉE, ASSISTANTE D'HISTOIRE DU DROIT
MME.	SELINSKY VÉRONIQUE, ASSISTANTE DE DROIT PRIVÉ
MM.	SERRA DANIEL, ASSISTANT DE SCIENCES ÉCONOMIQUES
	SOL JEAN LOUIS, ASSISTANT DE SCIENCES ÉCONOMIQUES
MME.	SONNIER ANNIE, ASSISTANTE DE DROIT PRIVÉ
M.	SUDRE FRÉDÉRIC, ASSISTANT DOCTEUR DE DROIT PUBLIC
MLE.	DE TARDE HÉLÈNE, ASSISTANTE DOCTEUR D'HISTOIRE DU DROIT
MM.	TASSIN FRANÇOIS, ASSISTANT DE SCIENCES ÉCONOMIQUES
	TERRAZA MICHEL, ASSISTANT DE SCIENCES ÉCONOMIQUES
	THOMAS DIDIER, ASSISTANT DOCTEUR DE DROIT PRIVÉ
	VIVANT MICHEL, ASSISTANT DOCTEUR DE DROIT PRIVÉ

CHERCHEURS

MME. JOUFFROY-SCHAEFFER MAGALI
M. ORLIAC JEAN
MLE. GROS JACQUELINE
M. CARBASSE JEAN MARIE
MME. MAZEL ANNIE
MM. FORNAIRC N JOSÉ
RAVOUX GEORGES
MLE. MEDJADJ FRANCE

PROFESSEUR D'EDUCATION PHYSIQUE

M. DECAIX MICHEL

—○○○○○○○○—

REMERCIEMENTS

Je tiens ici à renouveler mes remerciements :

- Aux nombreux responsables d'entreprises qui, en acceptant de me recevoir, ont apporté une contribution indispensable à la réalisation du présent travail ;
- A l'INSTITUT EUROPEEN DE RECHERCHES ET D'ETUDES SUPERIEURES EN MANAGEMENT de BRUXELLES qui, en me donnant accès à ses moyens de recherche, en même temps qu'à un important séminaire doctoral, m'a permis de préciser certaines orientations essentielles de ma réflexion ;
- Aux membres de l'EQUIPE DE RECHERCHE SUR LA FIRME ET L'INDUSTRIE de MONTPELLIER, dont les conseils, critiques et observations m'ont souvent été d'un précieux secours.

*

*

*

SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
INTRODUCTION :	1
Chapitre I : APPROCHE FORMELLE DE LA STRUCTURE JURIDIQUE DES GROUPES.....	22
<u>Section 1</u> : La variété des supports juridiques.....	26
<u>Section 2</u> : Les difficultés d'interpréta- tion des supports juridiques.	67
Chapitre II : LA DEFINITION D'UNE APPROCHE EMPIRIQUE...	121
<u>Section 1</u> : La conduite de l'enquête.....	127
<u>Section 2</u> : Le contenu de l'enquête.....	169
Chapitre III : LES ENSEIGNEMENTS DU TRAVAIL D'ENQUETE...	247
<u>Section 1</u> : Les enseignements relatifs aux problèmes d'identification...	251
<u>Section 2</u> : Les enseignements relatifs aux problèmes de description.....	294
<u>Section 3</u> : Les enseignements relatifs aux problèmes d'interprétation...	334
CONCLUSION :	374

*

*

*

INTRODUCTION

La plupart des grandes firmes industrielles sont aujourd'hui devenues des groupes formés de dizaines, voire de centaines d'entreprises liées par des supports juridiques variés. A côté des réseaux de participations financières, on trouve en effet de multiples systèmes de liaisons contractuelles qui permettent d'atteindre les objectifs de regroupement, ou de produire les assemblages, les plus divers. L'intégration juridique des fonctions habituellement prêtées à la "firme" du théoricien se trouve de la sorte abandonnée dans de nombreux cas.

La correspondance entre unités de comportement des analyses théoriques et unités institutionnellement codifiées, donc directement observables tend ainsi à disparaître. Il en résulte un problème fondamental de méthodologie des travaux empiriques sur la firme et l'entreprise. C'est ce problème qui a constitué le point de départ de la recherche.

*

Sa complexité naît de la variété et de l'instabilité des liens entre les entreprises appartenant aux groupes. Créations, modifications, disparitions de relations se succèdent de façon quasi-permanente. Le contenu économique et organisationnel véhiculé par les supports juridiques se trouve ainsi constamment remis en question, parfois de manière brutale et radicale.

On peut penser que ces phénomènes expriment des choix

caractéristiques du comportement des centres de décision concernés. Pourtant, de ce point de vue, la signification et la portée des structurations en groupes restent dans l'ensemble mal connues, ou seulement connues en termes généraux ou théoriques (1). Ceci paraît essentiellement dû à l'insuffisance des travaux empiriques sur les groupes, sur leur délimitation, leur organisation, leurs comportements, leurs performances.

Economistes, juristes et gestionnaires, théoriciens et praticiens, déplorent d'ailleurs avec unanimité les lacunes dans ces domaines. Ils ne suggèrent pourtant guère de moyens d'amélioration des données : Le problème est en général éludé et l'on revient promptement à des variables mesurées sur des entreprises juridiquement identifiées, et non sur les véritables systèmes de propagation des stratégies, c'est-à-dire sur les groupes (2). Dans le même temps, les praticiens des affaires décrivent les possibilités offertes par les formes juridiques de structuration. Mais, sauf cas particuliers, ils ne précisent que très peu les conditions et les critères de choix entre supports voisins.

Au total, les groupes sont donc traités comme s'il était largement exclu d'observer efficacement leurs structures

-
- (1) Les présentations correspondantes sont habituellement insérées dans l'étude de la croissance externe. C'est par exemple le cas des synthèses proposées par A. JACQUEMIN [039], A. BIENAYME [017] ...
 - (2) Certains travaux d'économie industrielle sont caractéristiques en ce domaine. L'inadaptation des découpages statistiques conduit à des résultats de portée pour le moins douteuse, surtout lorsqu'on travaille sur des variables très synthétiques (voir par exemple M. GERVAIS [035], A. SINGH [064] G. WHITTINGTON [070] ...). Il est d'ailleurs très significatif de noter l'abandon de plus en plus fréquent des découpages sectoriels et des indicateurs de synthèse (pour des exemples caractéristiques, voir les travaux récents réalisés à NICE dans le cadre d'une ERA et notamment J. BERNARD [061], RAINELLI et CHIAVELLI [1215]).

et, a fortiori, la rationalité qui préside à leur constitution ou, de façon plus générale, "la logique de l'intention"(1) qu'ils peuvent traduire.

*

De cette constatation est née la présente recherche dont l'objet est de proposer une contribution méthodologique aux approches empiriques de la structure des groupes, considérés comme des organisations.

*

La finalité de cette contribution est de faciliter l'analyse concrète des comportements adoptés par les groupes lorsqu'ils choisissent les modalités de leur structuration. Mais on ne prétend pas ici détailler une telle analyse. De manière beaucoup plus restrictive, le propos est de réfléchir aux seules phases préliminaires de démarches empiriques susceptibles de la préparer. Autrement dit, il s'agit de chercher comment répondre, par des observations concrètes, à des questions telles que :

- L'unité U étudiée appartient-elle à l'organisation du groupe G ? Pourquoi ?
- Comment l'unité U est-elle rattachée à cette organisation ? Qui la commande ? Que fait-elle ?
- Pourquoi l'unité U a-t-elle été intégrée à cette organisation ? La forme de relation choisie était-elle considérée comme la meilleure ? Pourquoi ? Si oui, l'est-elle restée ?

(1) Pour reprendre une expression chère à Michel MARCHESNAY (Voir [115]).

Pour traiter ces questions, nous partirons d'éléments empiriquement accessibles, à savoir des entreprises et des relations juridiquement identifiées. Nous chercherons des méthodes d'observation idéalement susceptibles de déboucher :

1 - Sur une description aussi complète que possible, en termes juridiques ET organisationnels des formes de structuration en groupe, autrement dit sur une réponse empirique à la question: QUAND et COMMENT s'opère l'intériorisation dans le groupe ?

2 - Sur une tentative limitée d'interprétation, en termes de comportements, des formes ainsi observées. Il s'agira en quelque sorte de vérifier alors l'adéquation de la démarche méthodologique à sa finalité, qui est de fournir des éléments empiriques de réponse au POURQUOI des choix structurels opérés par les groupes.

Ainsi, on pourra juger de la pertinence et de l'efficacité des indicateurs envisagés et des procédés suggérés et expérimentés pour leur mise en oeuvre.

En résumé, la recherche propose donc une réflexion sur les méthodes empiriques permettant l'identification des composantes des groupes (QUI ?), leur description (COMMENT ?), l'interprétation de leurs choix structurels (POURQUOI ?).

Soulignons au passage que la question des méthodes d'évaluation des performances des groupes se trouve de la sorte explicitement écartée (1).

(1) La dimension de cette question justifie à elle seule d'importantes recherches spécifiques.

Attribuer les objectifs purement méthodologiques à la recherche peut sembler très restrictif. Mais cette option est pratiquement imposée en raison de la dimension et de la difficulté des questions non encore résolues dans le domaine choisi. De là résultera d'ailleurs le caractère souvent exploratoire des réflexions, qu'il s'agisse des analyses théoriques initiales ou de la définition et de l'exploitation des travaux empiriques présentés ensuite.

*

Même pourvue d'objectifs ainsi limités, la recherche semble conserver un large intérêt, tant au plan théorique qu'au plan pratique.

- Au plan théorique, elle contraint en effet à préciser initialement les moyens et les limites du passage de catégories descriptives de nature juridique à la perception de propriétés organisationnelles. Autrement dit, connaissant les relations juridiques utilisées par le groupe, que peut-on dire de sa structure, de son fonctionnement, de son évolution ? L'étude de cette question semble d'autant plus importante qu'on l'aborde souvent en termes trop généraux (1), ou au contraire trop particuliers (2). De façon plus générale, au risque de paraître un peu ambitieux, on

(1) Trop souvent centrés sur la croissance externe, ce qui constitue une erreur. Beaucoup de structurations en groupe ne relèvent pas directement d'opérations de croissance externe.

(2) Car fondés sur l'étude d'un support bien particulier ou sur l'utilisation d'un langage très spécifique.

pourrait dire qu'il s'agit de se situer dans une perspective de réconciliation de langages (juridiques, organisationnel, économique...), quitte d'ailleurs à constater éventuellement que cette tâche est triviale ou au contraire impossible (1).

- Au plan pratique, on peut tout d'abord observer que toute amélioration, même modeste, des méthodes d'approche empirique des groupes paraît digne d'intérêt. Elle constitue en effet par nature une source de progrès des démarches empirico-déductives. Or on sait l'utilité de ces démarches pour la compréhension des stratégies et des politiques des firmes et, par suite, pour la détection d'éléments normatifs dans nombre de domaines de décision.

De façon plus particulière, il semble exister un besoin d'analyse des éléments de choix des supports juridico-organisationnels. Souvent présentés comme très contingents et très neutres (au moins dans certaines limites), ces choix donnent pourtant l'impression de pouvoir être plus clairement maîtrisés (2). Pourquoi ? Comment ? On sent bien là encore l'intérêt et le besoin de disposer de méthodes d'approche empirique adaptées à l'analyse des groupes (3).

*

(1) On reconnaît ici les approches PLURISYSTEMIQUES des groupes, notamment préconisées par A. BIENAYME [082, p. 676 à 687].

(2) Peut-être le sont-ils d'ailleurs mieux qu'on ne pense. Il existe là encore un besoin d'informations.

(3) Rappelons à ce point que notre contribution méthodologique ne prend pas en compte les méthodes d'analyse des performances. Elle ne peut donc fournir que des solutions partielles à certains problèmes d'étude des groupes.

La rareté des tentatives de recherche empirique sur les problèmes posés incite néanmoins à beaucoup de réserves quant aux chances de voir aboutir toutes les perspectives suggérées. Cependant, et assez paradoxalement, la littérature relative aux groupes et phénomènes connexes devient très abondante, comme si l'on découvrait, ou redécouvrait des processus de structuration qui n'ont pourtant rien de nouveau (1). Actuellement, cette littérature ne prend pourtant que rarement en compte l'objectif méthodologique que nous nous sommes assignés. Cependant, quelques "pistes" apparaissent aussi bien dans le domaine des liaisons financières que dans celui des relations contractuelles.

Les principales études des phénomènes de "contrôle" à l'intérieur des groupes reposent à ce jour sur l'utilisation du lien entre propriété du capital et pouvoir de décision. Les justifications du recours à de telles approches sont à la fois d'ordre théorique et d'ordre empirique.

1 - Au plan théorique, l'argument essentiel est que la propriété constitue toujours l'essence même des systèmes industriels capitalistes. Elle est par définition LA codification juridique du pouvoir inter-organisationnel, ce que F. PERROUX exprime en affirmant que : "... le titre par excellence et la mesure de l'exercice d'un pouvoir économique est la disposition du capital...". (2). On sait qu'un tel point de vue est largement controversé, en particulier, il est devenu trivial de souligner

(1) Voir par exemple les premières publications de J. HOUSSIAUX sur la quasi intégration, notamment [102].

(2) F. PERROUX [059, p. 131] cité par H. BARTOLI dans la préface du livre de F. MORIN [053, p. 8].

les phénomènes de séparation entre propriété et pouvoir (1). Cependant, l'utilisation des taux de participation financière reste primordiale dans l'analyse des groupes, notamment dans les domaines juridiques, économiques, et comptables.

2 - Ceci est parfaitement justifié dans la mesure où la prise de participation reste un support de structuration largement employé. De plus, au plan méthodologique, elle présente l'intéressante propriété d'être repérable et quantifiable.

. Le repérage (2) s'opère grâce aux publications émises par divers organismes spécialisés (D.A.F.S.A., C.O.B.,...), par les groupes eux-mêmes (avec parfois réticence), par certains organes de presse et enfin par quelques ouvrages de synthèse (3). Malgré certaines insuffisances, ces informations se développent en quantité comme en qualité, ce qui paraît d'ailleurs très significatif de l'intérêt que portent les pôles de décision industriels aux structurations correspondantes.

. De plus, les taux de participation présentent les propriétés formelles d'une mesure,

(1) Analysés par de nombreux auteurs, de divers points de vue : formes de pouvoir, avec BERLE et MEANS [008], J.M. CHEVALIER [023], F. MORIN [053]..., théorie de la firme avec R. MARRIS [047] et W. WILLIAMSON [075], etc...

(2) Pour des indications détaillées sur les problèmes de repérage, voir F. MORIN [053, p. 44 à 53].

(3) Voir là aussi F. MORIN [053, p. 297 à 305].

et se prêtent donc à de multiples traitements qu'il s'agisse d'opérer des analyses mathématiques (1) ou statistiques (2), ou de spécifier des codifications d'ordre juridique (3).

Toutes ces analyses privilégient des seuils de participation auxquels sont attribuées explicitement ou implicitement toute une série de propriétés ou d'implications normatives. Malheureusement, la justification du choix de ces seuils est trop souvent éludée, malgré le scepticisme qu'ils suscitent, auprès des juristes et praticiens (3). Un relatif manque de rigueur en la matière peut être compatible avec l'objet de la recherche. Ainsi, lorsque J.M. CHEVALLIER (4) puis F. MORIN (4) qualifient la nature du pouvoir à la tête des groupes, ils peuvent se contenter de typologies très globales sinon approximatives. Leur problème est en effet beaucoup plus de détecter des tendances générales ou des caractères qualitatifs que de définir des instrument de mesure précis. Par contre, on est tenté d'exprimer bien des réserves lorsque tel seuil est, sans justifications suffisantes, présumé significatif de tel comportement ou de telle situation précise de rattachement à une ou plusieurs organisations. Sur ce dernier point, un exemple caractéristique est donné par J.F. ECHARD qui se fixe pour objec-

(1) Pour un exemple caractéristique, voir la thèse de mathématiques appliquées de J. BIABAUT [009].

(2) Voir le travail de J.F. ECHARD [097] qui sera d'ailleurs fréquemment évoqué dans la suite de la présente recherche.

(3) Voir B. JADAUD et A. SAYAG : "un critère sans portée : Le régime légal des participations financières" [026, p. 195 et 3]

(4) [097, p. 74].

tif "l'étude du groupe considéré comme organisation" (1) puis passe pratiquement sans transition à une définition axiomatique du groupe exclusivement fondée sur la valeur des taux de participation financière (2). On cherche alors en vain dans le travail de J.F. ECHARD, une analyse des relations entre niveau des participations et intériorisation organisationnelle !

Toutes ces observations critiques ne signifient évidemment pas qu'il faille ignorer les apports des travaux qui viennent d'être évoqués. Aux réflexions de F. MORIN et J.F. ECHARD (3) seront empruntés des éléments typologiques et certaines informations descriptives et quantitatives. Mais, lorsqu'il s'agira de préciser les rapports entre forme des organisations et niveau des taux de participation, les travaux de juristes tels que C. CHAMPAUD (4) seront souvent plus riches d'enseignements sur la réalité des mécanismes internes aux groupes.

On ne saurait évidemment conclure cette brève évocation des points de référence en matière d'étude des relations financières sans évoquer les multiples analyses de la croissance externe par prise de contrôle. Bien que le propos ne soit pas à proprement parler d'étudier ce phénomène (5), nous serons amenés à utiliser certains enseignements issus des travaux qu'il a sus-

(1) [097, p. 74].

(2) [097, p. 78 et 79]. Le taux déterminant l'intériorisation est fixé à 10 % pour des raisons purement contingentes de recueil des informations. Cf. infra notre chapitre I.

(3) [053], [097].

(4) Tout particulièrement [087] et la contribution de cet auteur dans [025].

(5) Mais plutôt ses manifestations, qui n'expliquent, rappelons-le qu'une partie des structurations en groupes.

cités. En particulier, nous y trouverons bien entendu des indications facilitant l'approche des types de comportements sous-jacents aux structurations étudiées.

Les tentatives d'intégration des relations contractuelles dans l'analyse de ces structurations sont beaucoup plus parcellaires. Pourtant, les articles de J. HOUSIAUX (1) sur la quasi-intégration nous ont révélé depuis longtemps la diversité et l'efficacité effectives des "moyens de droit qui transfèrent aux détenteurs du contrôle des prérogatives sur les biens du patrimoine contrôlé, qui sont par nature des pouvoirs de propriétaires" (2). Certaines formes de relations contractuelles et de groupements d'entreprises ont donc retenu l'attention et se sont progressivement insérées dans l'étude des liaisons intra-organisationnelles.

Particulièrement développées chez les juristes (3) et chez les praticiens des affaires (4), les publications sur ce problème restent relativement rares et généralement assez théoriques aussi bien dans le domaine économique que dans celui de l'analyse des organisations.

Il est probable que cet état de fait tient tout d'abord aux difficultés d'accès à l'information : malgré leur

(1) Articles publiés dans la Revue Economique [102], [103], [104].

(2) C. CHAMPAUD [087, p. 1007].

(3) Un article de référence reste celui de C. CHAMPAUD dans la Revue Trimestrielle de Droit Commercial de 1967 [087].

(4) En témoignent par exemple des travaux comme ceux de B. VENNIN sur la sous-traitance automobile [128] ou, dans une perspective beaucoup plus large, la contribution du "groupe d'ASTON" [120 b].

utilisation constante -et souvent efficace- dans la stratégie des firmes, les modalités de structuration non financières continuent à faire l'objet de codifications juridiques floues. Elles échappent notamment à toute obligation de publication systématique. Dès lors, seuls des travaux d'enquête, généralement très lourds, permettent un recueil de données précises (1)

Une seconde difficulté, tout aussi déterminante, tient aux problèmes théoriques d'interprétation et de modélisation des formes contractuelles. Les supports juridiques correspondants ne véhiculent en effet aucune contrainte normative apparente pour les entreprises impliquées. Par suite, il est souvent très difficile de préciser si telle situation relève plutôt d'une relation de marché ou, au contraire, plutôt d'une liaison intra-organisationnelle. Significatives de ces difficultés sont les questions posées par des réflexions générales et abstraites comme celles de K.J. BLOIS, O.E. WILLIAMSON ou K. ARROW sur les rapports entre marchés et frontières des organisations (2). De même, la controverse suscitée par les travaux empiriques du groupe d'ASTON (3) montre bien que l'analyse organisationnelle des relations non financières est loin d'être maîtrisée. En particulier, leur place dans la stratégie ou la politique des firmes n'est que partiellement perçue ou analysée, souvent en termes

(1) Voir la note (4) de la page précédente.

(2) En des termes qui ignorent de plus en plus les approches néo-classiques. Voir K.J. BLOIS [064] O.E. WILLIAMSON [129] [130], K. ARROW [004]. Ces références n'ont évidemment pas de prétention à l'exhaustivité.

(3) Consacrés aux phénomènes de dépendance et de vulnérabilité, les travaux du groupe d'ASTON sont exposés et critiqués dans plusieurs articles d'Administrative Science Quarterly. Voir par exemple H.E. ALDRICH [077] D. JACOBS [108].

assez généraux ou théoriques (1).

Il est donc sans aucun doute ambitieux, voire risqué de s'aventurer dans des domaines aussi complexes. Mais on ne peut sérieusement réfléchir au problème des groupes indépendamment des phénomènes de quasi intégration. D'autre part, les divers travaux évoqués fournissent, semblent-il, quelques solides points de départ. En particulier les réflexions théoriques sur la limite des organisations explicitent et analysent la difficile questions des hypothèses relatives aux propriétés des ensembles d'entreprises pourvus d'une structure de groupe organisé.

Reprenant des formulations de K. ARROW, nous considérerons le groupe comme "une organisation d'organisations" (2) "visant à réaliser des objectifs communs ou, en d'autres termes, à maximiser une fonction d'objectif". (2) Ainsi ne ferons-nous que reprendre cette idée que le groupe est l'image juridique du concept de firme, et se trouve donc pourvu (voir F. PERROUX, J. HOUSSIAUX, T. PENROSE...) :

- d'un système d'objectifs cohérent et planifié ;
- de pôles de décision hiérarchisés sinon juridiquement identifiés.

Mais, nous dit A. COTTA, "sans pouvoir, point d'organisation" (3). Pour étudier et mesurer ce pouvoir, lorsqu'il n'est pas "normatif", mais "de négociation" (4), nous utilise-

(1) On trouve par exemple des analyses des rapports avec des variables comme la décentralisation (A. JACQUEMIN [039 p. 57 - 60] la flexibilité (R. REIX [062 p. 80 - 91])...

(2) [004, p. 36 et 078, p. 57]. Dans un autre langage, les organisations d'organisations peuvent être appelées "méso-systèmes" de décision.

(3) [92, p 175]

(4) Selon qu'il y a liaison financière ou liaison contractuelle.

rons largement les travaux du groupe d'ASTON, qui propose des orientations précieuses en matière d'approche empirique des relations non financières.

*

Toutes les "pistes" ainsi évoquées permettent de préciser le domaine qu'il paraît possible d'étudier et les méthodes et moyens que nous tenterons de lui appliquer.

*

Défini par hypothèse en termes juridiques, le domaine d'étude comprendra :

- 1 - Les relations de propriété, sans préjuger des niveaux de participation à envisager.
- 2 - Les formes de relations contractuelles susceptibles de véhiculer des liens particulièrement intenses entre les parties prenantes. Aucune hypothèse restrictive n'est formulée a priori. Toutefois, seules les catégories habituellement privilégiées par les juristes seront prises en compte. Par suite, seront essentiellement abordés les contrats d'intégration (sous-traitance, distribution) et les relations de groupement formalisées (en particulier le G.I.E.).

De par ces conventions, les entreprises appartenant au domaine d'étude présentent donc les propriétés suivantes :

- 1 - Elles peuvent revêtir une forme juridique quelconque (y compris la forme individuelle). On évite ainsi la ~~tendance~~ tendance habituelle - scientifiquement

erronée- à réduire l'analyse aux seuls groupes de sociétés.

- 2 - Elles sont nécessairement de nationalité française, en raison de la spécificité des règles de droit à interpréter. Ceci n'est pas exclusif d'une appartenance à une firme multinationale. Mais les formes et conséquences de la multinationalisation ne seront évoquées que pour autant qu'elles puissent contribuer à l'analyse de phénomènes perçus à propos d'entreprises françaises.
- 3 - Sont par ailleurs exclues du champ d'étude les unités résultant d'une fusion ou d'une absorption, à moins bien entendu qu'elles n'appartiennent encore à un groupe. Les opérations correspondantes ne relèvent pas en effet des catégories de structurations retenues (1).
- 4 - Enfin, la recherche ne traitera pas des ensembles issus de collusions informelles ou de relations de marchés asymétriques mais non codifiées par l'un des supports contractuels déjà évoqués. Dans ces deux cas, il n'existe pas en effet de liaison juridique appartenant au champ d'étude proposé.

En résumé, il ne s'agira d'aborder si les seuls supports de la croissance externe, ni une catégorie juridique de relations donnée, ni, enfin et surtout l'ensemble des interac-

(1) Ce qui limitera par suite l'apport de (ou à) l'analyse de la croissance externe.

tions économiques. Seront simplement envisagées les liaisons juridiquement identifiées auxquelles des travaux antérieurs ont prêté une signification organisationnelle potentiellement (1) importante.

*

Le problème alors posé sera de détecter empiriquement des formes organisationnelles simples et invariantes dans la "réalité juridico-économique foisonnante" (2) ainsi délimitée. Nous serons donc initialement confrontés à une problématique de l'abstraction. Par suite, il conviendra de recourir à un langage suffisamment général mais adapté à l'étude des organisations, puisque le groupe est considéré par hypothèse comme la projection juridique de la firme. Le vocabulaire descriptif des systèmes soumis à commande hiérarchisée paraît satisfaire ces conditions (3). Il suffit pour s'en convaincre de songer aux travaux (notamment ceux de R. REIX (4)) qui ont démontré la légitimité et l'ef-

-
- (1) Le support peut ne pas être utilisé dans des conditions qui entraînent l'existence d'un contenu organisationnel, ce qui est précisément à la source des problèmes d'identification des composantes du groupe.
- (2) L'expression est d'A. BIENAYME.
- (3) Nous entendons bien le vocabulaire et non les formalisations qui au stade actuel des recherches, ne nous ont pas semblées transposables sous forme de données empiriquement repérables. Par ailleurs, le langage de la théorie des systèmes et de la commande hiérarchisée n'est pas exposé dans notre recherche qui n'aurait rien pu apporter à un domaine dans lequel les publications se multiplient. Nous nous sommes pour notre part essentiellement référés à M. ALBOUY [002] et R. REIX [122].
- (4) En particulier sa thèse principale [061] dans laquelle sont analysées en détail (p. 30 à 56) les conditions d'application des modèles de commande hiérarchisée à la firme considéré comme organisation.

efficacité d'une telle modélisation des organisations. Remarquons d'ailleurs que la recherche d'éléments empiriques permettant de décrire un système hiérarchisé (éléments, relations verticales et horizontales entre éléments) et son fonctionnement (changements d'état, régulation relativement à un système d'objectif) correspond exactement aux objectifs assignés à la recherche : identifier les éléments des groupes, décrire leur agencement, interpréter leur évolution.

Pour étudier les rapports entre les propriétés organisationnelles de ces groupes et les supports juridiques qu'ils utilisent, on peut envisager deux méthodes d'observation fondamentales :

- La première, qu'on pourrait qualifier d'externe, consiste à exploiter les seules données publiées par les groupes ou par les organismes qui les étudient de manière systématique (1).
- La seconde, de caractère interne, comporte un recueil d'information par enquêtes auprès des groupes. Ces informations sont ensuite utilisées pour contrôler puis compléter les résultats obtenus par la démarche précédente.

A l'évidence, ces deux approches sont complémentaires : la seconde ne vaut pas d'être tentée si la première est satisfaisante. Autrement dit, les enquêtes ne prennent d'intérêt que lorsqu'elles comblent efficacement les lacunes des travaux externes. Compte-tenu de ses objectifs exploratoires, notre réflexion ne pouvait donc écarter a priori aucune des deux méthodes.

(1) Notamment la D.A.F.S.A. et l'I.N.S.E.E.

En particulier, elle devait comporter la recherche sur le terrain des moyens d'amélioration de l'identification, de la description et de l'interprétation des groupes telles qu'on peut les opérer "de l'extérieur". Il convenait bien entendu d'expérimenter alors la mise en oeuvre d'indicateurs non publiés. Deux pistes ont été suivies :

- La première est inspirée des suggestions du groupe d'ASTON (1). Elle consiste à préciser le système d'échange intra-groupe, aussi bien dans ses aspects quantitatifs (concentration ou exclusivité réciproque des échanges) que dans certains de ses aspects qualitatifs (stabilité, sources non quantifiables d'asymétrie des relations...).
- La seconde phase reprend cette idée déjà fortement soulignée par J. HOUSSIAUX (2) que "l'homogénéité du management" caractérise le groupe-organisation. Il doit en résulter l'insertion des unités appartenant au groupe dans des systèmes d'information et de régulation plus ou moins formalisés et dont la diffusion est repérable. On peut ainsi espérer reconstituer des "groupes de gestion".

En résumé, l'idée directrice était donc d'observer (dans la mesure du possible) puis de confronter trois systèmes en principe "visibles" (juridiques, d'échange, de gestion) avec l'espoir d'aboutir à une description améliorée d'un système

(1) Et des articles critiques publiés à ce propos dans ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY [108] [114].

(2) Voir surtout [104 b].

"flou" (le groupe comme organisation). Un travail empirique a bien entendu été nécessaire. Il s'est articulé autour de deux aspects :

- Un aspect préparatoire conduisant à préciser les réalités du groupe puis à discuter les moyens envisagés pour opérer l'approche empirique. Il fallait ici travailler auprès des groupes eux-mêmes ou d'organismes spécialisés dans leur étude.
- Un aspect expérimental consistant à mettre en oeuvre un questionnaire formalisé conçu pour une exploitation étendue auprès d'unités composantes des groupes. Une dizaine d'entreprises ont fait l'objet d'une enquête dans ce cadre.

Finalement, des contacts directs avec groupes ont été réalisés (à divers niveaux hiérarchiques). De plus, trois organisations spécialistes dans leur étude ont pu être consultées au préalable.

Les informations recueillies n'ont donc qu'une valeur indicative. Il ne saurait être en aucun cas question d'en opérer une exploitation statistique conduisant à une démarche empirico-déductive. Les échantillons sont en effet beaucoup trop faibles. Toutefois, quelques enseignements semble-t-il non négligeables pourront être tirés de leur examen, et contribuer à définir des perspectives pour des réflexions ultérieures.

*

Le plan retenu pour présenter la recherche reflètera largement la démarche ainsi définie.

Un premier chapitre proposera une approche formelle

de la structure juridique des groupes.

Il comportera tout d'abord une description du contenu juridico-économique des supports juridiques étudiés.

Certaines typologies seront alors proposées qui faciliteront la suite des réflexions. On s'efforcera ensuite d'interpréter les liaisons juridiques, du point de vue de l'analyse du groupe considéré comme organisation.

De là naîtront des besoins d'information relativement aux problèmes d'identification, description et interprétation des structures de groupe. On cherchera donc à définir une approche empirique interne susceptible de déboucher sur une méthodologie améliorée de résolution de ces problèmes. A cet effet, on présentera dans un second chapitre la conduite et le contenu de l'enquête exploratoire réalisée, qui comporte rappelons-le une phase préparatoire et une phase d'expérimentation.

Des observations réalisées au cours de ces deux phases seront alors tirés, dans un troisième chapitre, les enseignements du travail d'enquête. Ils concernent de façon très indépendante l'identification des composantes des groupes, la description de ces groupes et enfin l'interprétation des structures ainsi décrites.

Au total, trois chapitre seront donc présentés :

CHAPITRE I : Approche formelle de la structure juridique des groupes

CHAPITRE II : La définition d'une approche empirique

CHAPITRE III : Les enseignements du travail d'enquête

*

*

*

CHAPITRE I

APPROCHE FORMELLE DE LA STRUCTURE JURIDIQUE

DES GROUPES

Au plan méthodologique, l'analyse des choix opérés lors des structurations en groupes implique de savoir délimiter et décrire les organisations qui en résultent. Rappelons que l'organisation sera ici entendue comme un ensemble d'unités juridiquement identifiées et pourvues d'objectifs cohérents, éventuellement hiérarchisés et subis. Rappelons en outre que la cohérence doit être consciente (perçue) (1) et relativement stable. Elle est maintenue par des mécanismes régulateurs d'ajustement des objectifs et des trajectoires des diverses unités.

Le langage juridique s'efforce de définir une image de ces organisations et de leur fonctionnement. C'est en fait tout le problème de la codification des relations de propriété et de certaines relations économiques particulièrement intenses. En termes simples, la question est alors de discuter la qualité de l'image juridique et ses possibilités d'utilisation.

Autrement dit, l'objet de ce premier chapitre est de rechercher, en utilisant au besoin des outils formels, les possibilités d'interprétation organisationnelle des concepts, notions, règles habituellement employées dans l'analyse et la formalisation juridique des groupes.

De façon générale, un tel travail présente un double intérêt :

(1) Ce qui est acquis en tout état de cause lorsqu'il existe des relations juridiques formalisées. La perception de la cohérence n'implique évidemment pas l'accord sur les objectifs.

1° Il permet de préciser l'éventail des moyens juridiques disponibles, et de montrer la très grande variété de leurs effets économiques et organisationnels.

2° Par là même, il facilite la délimitation des catégories d'information qui sont nécessaires pour une meilleure compréhension des phénomènes étudiés, et prépare donc le travail empirique.

Par suite, la réflexion doit comprendre une phase de description, une phase d'interprétation, et une phase de conclusion préparatoire à un travail de terrain.

1° La phase de description aura pour but d'affiner la perception du champ d'analyse. Elle permettra en particulier de montrer la diversité des solutions imaginées par les juristes. Cette diversité s'exprime au travers de typologies qu'il est indispensable d'adopter pour clarifier l'exposé et éviter toute ambiguïté dans la suite du travail, particulièrement dans la présentation des recherches empiriques. Cependant, il ne sera évidemment pas question de faire oeuvre d'érudition juridique. Le propos sera plutôt de dégager les grandes caractéristiques des dispositions législatives et réglementaires, utilisées pour structurer les groupes, et de montrer la variété des situations auxquelles elles peuvent aboutir.

2° Diversité des solutions, variété des situations

résultantes -y compris d'ailleurs pour des catégories juridiques à priori homogènes- posent de considérables problèmes d'interprétation. Il s'agit alors de trouver les moyens de qualifier la signification organisationnelle de ces situations et, au delà, des méthodes d'approche, des conditions de leur apparition et des stratégies qu'elles peuvent servir. Conformément aux options initiales, on cherchera donc ici à identifier et à décrire les formes modélisables -ou interprétables- en termes d'organisation.

- 3° Il sera alors possible d'évaluer l'apport méthodologique des approches juridico-économiques des structures envisagées et, par là même, de situer les lacunes que pourraient permettre de combler des travaux empiriques complémentaires.

Le présent chapitre comportera donc deux sections :

Section 1 : LA VARIETE DES SUPPORTS JURIDIQUES

Section 2 : LES DIFFICULTES D'INTERPRETATION DES SUPPORTS JURIDIQUES

Section 1

LA VARIETE DES SUPPORTS JURIDIQUES

Le capital financier reste, malgré les discussions qu'il suscite (1), le moyen par excellence d'opérer les structurations juridiques intra et inter-groupes : filialisations, absorptions, fusions, prises de contrôle et de participations, apports partiels d'actif, etc... continuent à jouer un rôle essentiel dans la mise en oeuvre des stratégies des grands pôles de décision. Cependant, la "concentration sans fusion" (2) voire "sans investissements" (3) connaît un succès grandissant, qu'il s'agisse d'intégration ou de coopération contractuelle, ou de groupements d'entreprises plus ou moins formalisés.

On présentera donc brièvement les deux grands types de solutions possibles :

- (I) Les supports financiers desquels sera fournie une description typologique ;
- (II) Les supports contractuels et les groupements.

I. TYPOLOGIE A BASE FINANCIERE

Le propos n'est pas ici d'étudier en détail l'organisation juridique de la propriété des entreprises. Il s'agit beaucoup plus simplement de rappeler que, malgré son degré de codification institutionnelle élevé, cette propriété peut se manifester sous des modalités extrêmement diverses. L'état finan-

(1) Voir introduction générale.

(2) Sous-titre de l'ouvrage de M. BRESSY et G.C. RICHOUX [014]

(3) Expression employée récemment par un chef d'entreprise bien connu.

cier d'une unité juridique quelconque est en effet décrit, à un instant donné, par la liste des propriétaires et la fraction de propriété détenue par chaque propriétaire. Dans le cas de grandes sociétés de capitaux, il peut donc varier pratiquement à l'infini : Le nombre de combinaisons possibles augmente en effet avec celui des actions et des actionnaires.

Pour rendre la suite de l'étude praticable, il est donc nécessaire d'adopter des conventions réductrices de la variété des états possibles. Pour cela, il convient tout d'abord de choisir une méthode de description privilégiant si possible des seuils de participation financière significatifs en termes organisationnels (A). Il convient ensuite de déduire de cette méthode une présentation typologique opératoire et efficace (B).

A - La recherche d'une méthode de classement

En termes formels, un groupe de sociétés peut toujours être représenté par un graphe de relations financières (1) dans lequel les sommets sont des entités juridiques, les arcs des relations de propriété entre ces sommets. Le sens et le niveau (taux de participation) de ces relations permettent d'orienter les arcs et de leur donner une valeur. Cette représentation -relativement triviale en soi- peut déboucher sur des analyses formelles de processus intra-groupe (1). Mais on suppose alors implicitement résolu le problème de la sélection des unités appartenant au groupe.

C'est précisément ce problème de sélection qui guide les présentes réflexions. Sa résolution suppose en premier lieu

(1) Propriété qu'exploite J. BIABAUT [009]

de définir une méthode de description de l'état financier d'une unité donnée relativement à son environnement puis, en second lieu, de déterminer des catégories d'état susceptibles de véhiculer des contenus organisationnels différents.

Compte tenu des objectifs initialement définis, les choix descriptifs seront ici opérés beaucoup plus en fonction de considérations opératoires que sur la base d'arguments purement théoriques.

a) Le choix parmi les principes de classement utilisables

1. La description entropique

Si l'on considère l'unité juridique u , on peut caractériser son état financier par l'indice

$$F_u = \sum_{i=1}^n p_i \log_2 \frac{1}{p_i}$$

où p_i décrit la fraction de capital détenue par le i ème des n propriétaires de u .

Simple transposition d'une idée déjà souvent appliquée en matière de concentration (1) ou de diversification (2), cette formulation peut faciliter l'analyse de la position de u : on cherchera des valeurs particulières de F_u telles qu'on puisse affirmer que u est probablement commandée par une seule autre unité, puis par une ou deux (appartenant ou non au même groupe),

(1) Voir par exemple l'article de D. ZAJDENWEBER sur la concentration industrielle [131]

(2) Voir les propositions d'A. JACQUEMIN [039, p. 116] et la bibliographie.

puis par une ou deux ou trois, etc... Par exemple, pour $F_u \in [0,1]$ il existe un propriétaire majoritaire par l'intermédiaire duquel s'exerce probablement l'intériorisation de u dans un système plus vaste.

De manière plus formelle et générale, F_u peut devenir l'une des variables d'une fonction caractéristique de u , fonction qui intégrerait diverses composantes des relations entre u et son environnement. On notera à ce propos que, dans le cas d'un nombre élevé d'actionnaires et d'actions, F_u tend vers des variations quasi continues, ce qui est formellement intéressant dans la perspective d'une analyse par fonctions floues (1) : Fonction d'appartenance floue à certains ensembles, fonction de dépendance floue par rapport à certains pôles de commande.

Fructueuse au plan des réflexions théoriques, une telle approche ne prend un caractère opératoire que dans certaines conditions bien précises :

- L'existence de correspondances invariantes (toutes choses égales par ailleurs) entre structure du capital et structure d'influence et de décision ; y compris pour de petites variations des taux de participation.

- La possibilité d'opérer un inventaire suffisamment exhaustif de la liste des actionnaires ou propriétaires, de leurs taux de participation, de leur appartenance à des ensembles plus vastes.

(1) Suivant les principes de formalisation exposés par C. PONSARD [120]. Une fonction d'appartenance est dite "floue" si la fonction caractéristique $\chi_A(x)$ exprimant la relation d'appartenance de x à l'ensemble A peut être non binaire. Par exemple, on cherchera à définir $\chi_A(x) \in [0,1]$. Il est clair que $\chi_A(x)$ est en général une fonction de plusieurs variables.

Ces conditions paraissent a priori difficiles à réunir. De plus, le mode de description ainsi analysé n'est évidemment pas utilisé (au moins de manière explicite) lors des choix réels de structuration. C'est pourquoi il paraît logique d'envisager, éventuellement de privilégier, des descriptions en termes plus simples, de type binaire, sur la base de seuils utilisés en matière juridique.

2. La description par variables binaires

Le principe de description est alors formellement très simple : chacun des n propriétaires de l'unité u se voit attribuer les variables binaires $f_{i1}, f_{i2}, \dots, f_{ij}, \dots, f_{ip}$ correspondant chacune à un INTERVALLE du taux de participation financière détenu par le propriétaire i . f_{ij} est égale à 1 si le taux appartient au " j ième" intervalle, pris parmi les " p " possibles.

Sur les ensembles de variables binaires ainsi définies, on pourra utiliser les outils habituels de l'algèbre binaire, en particulier les "tables de vérité", grâce auxquelles on pourra valuer, ou qualifier les arcs du graphe représentatif du système. On ne pourra plus alors utiliser de fonctions floues, et il conviendra donc d'être extrêmement prudent lorsqu'on délimitera les structures binaires considérées comme à priori significatives d'une intériorisation organisationnelle. Ceci conduira naturellement à ne s'intéresser qu'aux principaux actionnaires, puis à opérer des descriptions complémentaires, sur la base d'autres éléments, dans les cas ambigus.

Dans ces conditions, on élimine donc les inconvénients des descriptions entropiques, à savoir le besoin d'informations exhaustives et la nécessité de propriété d'invariance de la si-

gnification des variations fines des taux de participation. De plus la description par variables binaires autorise une transposition partielle de la codification juridique, et paraît donc plus proche des éléments d'analyse pris en compte dans la vie des affaires.

C'est pourquoi nous retiendrons provisoirement la seconde méthode, sans préjuger d'un retour à la première si la nécessité s'en fait sentir.

b) Les implications du choix

La mise en oeuvre du principe de description par variables binaires, pose deux séries problèmes : le choix des variables, la réduction des combinaisons possibles.

1. Le choix des variables : nombre d'actionnaires, seuils de participation

En vertu du principe de description énoncé ci-dessus, on doit préciser deux éléments : le nombre de propriétaires pris en compte, d'une part, le nombre d'intervalles de participation (et leurs bornes) d'autre part.

1.1. Le nombre de propriétaires est fonction des objectifs de la description. C'est ainsi par exemple que la convention diffèrera selon qu'on cherchera à appréhender la diffusion de l'influence de tel ou tel groupe ou au contraire l'existence de situations d'assujettissement non ambigu à ce groupe. Dans le premier cas il faudra être relativement exhaustif, c'est à dire prendre en compte des taux de participation assez faibles ; dans le second cas on pourra se borner au principal, éventuellement

aux deux principaux propriétaires.

Pour fixer les idées, on peut ici rappeler les observations établies par J.F. ECHARD qui, sur un échantillon de 1158 sociétés, a noté les informations suivantes (1) :

Nombre d'actionnaires possédant au moins 10 % du capital.....	1	2	3	4	5 et plus
Pourcentage de sociétés de l'échantillon.....	21,3	48,0	19,4	9,9	1,4

Tableau 1 : REPARTITION DU NOMBRE D'ACTIONNAIRES
SIGNIFICATIFS
DANS L'ECHANTILLON DE J.F. ECHARD

La logique commande de retenir en principe les quatre premiers actionnaires : la variété descriptive introduite paraît à priori maîtrisable et la perte d'information très faible. Notons dès à présent que, dans certaines analyses, nous serons conduits à opérer des restrictions supplémentaires sur la variable considérée.

1.2. Les intervalles de participation nécessitent une référence minimale aux codifications juridiques en la matière qui, répétons le, ne sont assurément pas neutres du point de vue

(1) J.F. ECHARD [097], p 92 . Les sociétés de l'échantillon appartiennent à des groupes. A la tête des groupes, les phénomènes de dilution, l'intervention du capital bancaire, multiplient les états financiers complexes, comme le démontre d'ailleurs F. MORIN [053] .

des comportements que nous souhaitons analyser (1).

Lorsqu'ils sont évoqués par les textes, les taux de participation sont présumés induire des effets de dépendance dont on ne précise d'ailleurs pas les conditions d'existence, d'exercice et d'homogénéité.

- Lorsque par exemple le taux de participation est majoritaire (strictement supérieur à 50 %), on est en présence de relations entre société mère (parfois appelée holding) et filiale au sens juridique des termes (1). La législation a largement privilégié -de manière plus ou moins explicite- le seuil de détention de la majorité du capital. Ce seuil détermine en particulier le domaine d'application de toute une série de mesures dans divers domaines du droit commercial (régime des filiales, recommandations comptables) ou fiscal (accès au régime du bénéfice consolidé, du bénéfice mondial). Une analyse plus fine des règles de fonctionnement des sociétés de capitaux montre qu'il y a lieu de distinguer entre majorité qualifiée (souvent les 2/3 du capital) et majorité non qualifiée. Nous utiliserons ce seuil de la majorité qualifiée et détaillerons ultérieurement sa portée.

- Dans le cas de participations minoritaires, la réglementation utilise de nombreux taux, sans qu'il soit d'ailleurs toujours possible d'expliquer la référence à tel ou tel ordre de grandeur.

(1) Les observations présentées ci-après sont essentiellement empruntées à R. JADAUD et B. SAYAG [026], p 198 et suiv.

(2) La loi du 24 juillet 1966. Art. 354.

- . Il en est ainsi pour le taux de 20 %, au-delà duquel les règles limitant le cumul des postes de direction ont allégées (1). Le législateur reconnaît donc qu'une participation minoritaire peut être accompagnée d'une réelle intégration organisationnelle. Rien cependant ne nous est dit sur les causes et les conditions de cette intégration.
- . Le taux de 15 % est lui aussi présumé pouvoir véhiculer plus qu'une simple influence :
On considère en effet que la recherche de sa réalisation justifie le déclenchement d'une OPA ou d'une OPE (2). Là encore, on chercherait en vain une explication cohérente du choix d'un niveau de 15 %.
- . Le taux de 10 % est enfin jugé assez significatif pour déclencher l'interdiction des participations croisées (3) (d'où des obligations de publication au delà de ce seuil) ainsi que certaines mesures fiscales avantageuses au plan de l'imposition des bénéfices (4).

(1) Loi du 24 juillet 1966. Art. 136.

(2) Règlement de la Compagnie des Agents de Change.

(3) Loi du 24 juillet 1966. Art. 358.

(4) Loi du 12 juillet 1965. Art. 22. C.G.I., art. 209.

. Bien entendu, la minorité de blocage, qu'elle soit ou non détenue par l'actionnaire principal, est supposée conserver un rôle primordial dans les mécanismes de prise des décisions essentielles.

C'est pourquoi nous retiendrons finalement ce dernier seuil, ainsi que celui des 10 %, qui emporte d'importantes conséquences au plan de la disponibilité des informations.

2. La réduction des formes descriptives

2.1. Une première méthode de réduction des formes consiste évidemment à réduire le nombre de variables descriptives. Cette solution doit être envisagée de préférence dans la perspective d'une HIERARCHISATION de la description (au sens d'une description de plus en plus fine) cohérente avec une éventuelle hiérarchie des objectifs de la description. Nous nous efforcerons d'appliquer ce principe non seulement dans le cas des liaisons financières mais aussi dans le cas d'autres types d'interactions entre unités juridiques.

2.2. Lorsque les variables sont fixées, on rencontre naturellement des incompatibilités formelles entre certains états de certaines variables. Ces incompatibilités sont tantôt d'ordre arithmétique, tantôt d'ordre juridique. Pour fixer les idées, on peut évoquer deux exemples simples :

- Si P_1 est le taux de participation du premier actionnaire, P_2 le taux de participation de second actionnaire d'une

société, il est clair que certaines combinaisons entre P_1 et (logique) P_2 sont exclues, par exemple celle décrite dans la colonne (1) du tableau ci-dessous.

$P_1 > \frac{2}{3}$	OUI	OUI	NON	NON
$P_2 > \frac{1}{3}$	OUI	NON	OUI	NON

(1)

Tableau 2 : CAS DE TAUX DE PARTICIPATION INCOMPATIBLES

- Si P_{ij} est le taux de participation de la société S_i dans la société S_j , et réciproquement pour P_{ji} , il est impossible que $P_{ij} > 10\%$ quand $P_{ji} > 10\%$ (réglementation des participations croisées).

Des analyses de ce type peuvent être fructueusement étendues à de multiples combinaisons de caractères, des relations, éventuellement dans des domaines non exclusivement juridiques.

2.3. On peut enfin rencontrer des caractères inopérants ou indifférents. La neutralité d'un caractère doit être appréciée en fonction des objectifs de recherche poursuivis. Si par exemple on cherche à inventorier les filiales d'une société il suffit, pour une unité donnée, d'observer que $P_1 > 50\%$ (P_1 : taux de participation du principal actionnaire). Il est alors indifférent de connaître P_2 .

Si par contre on cherche à évaluer le degré de contrainte possible dans les décisions relatives aux filiales, il est évidemment

essentiel de quantifier P_2 .

Ces conventions préliminaires formulées, il devient possible de proposer une typologie fondée sur les taux de participation financière.

B - L'application des principes de classement

Plusieurs classifications existantes utilisent partiellement les principes de description retenus et ont fourni un support initial à la réflexion. Elles doivent donc être brièvement présentées, afin de faciliter la compréhension de la typologie finalement retenue et utilisée dans la présente recherche.

a) Exemples de typologies disponibles

Les deux principaux types de classification existants sont significativement illustrés dans l'étude de J.F. ECHARD (1) d'une part, dans le livre de F. MORIN d'autre part (2).

1. J.F. ECHARD propose une classification arithmétique, étendue et non interprétative :

- Arithmétique car la caractérisation de la participation dépend de son appartenance à des intervalles successifs de 10 % : 10-20 %, 20-30 %, ..., 90-100 % (3).

(1) J.F. ECHARD [097]

(2) F. MORIN [053]

(3) L'intervalle 0-10 % est ignoré faute d'informations suffisantes (voir A ci-dessus).

- Etendue car toute participation supérieure à 10 % est prise en compte. Par définition, elle identifie une relation société-mère filiale (1) : Il est donc évident qu'une "filiale" peut être plus ou moins influencée par de nombreuses "mères", comme le montre d'ailleurs le tableau 1 présenté au point (A).

- Non interprétative car les états financiers ne sont pas qualifiés. L'objectif de l'auteur est en effet essentiellement de déterminer la fréquence de certains caractères des taux de participation. La signification de ces fréquences et caractères n'est abordée que partiellement, et seulement au niveau de tendances très globales.

Entre autres enseignements, cette étude démontre qu'il existe un grand nombre de cas dans lesquels l'état financier d'une société ne peut être décrit de manière simple. Par suite, il ne convient pas d'utiliser des typologies trop schématiques, ce qui conforte nos choix préliminaires.

2. F. MORIN propose quant à lui, avec un tout autre objectif, une typologie arithmétique, réduite, et interprétative. Cette typologie est rappelée ci-dessous (2).

(Voir tableau 3 : Typologie utilisée par F. MORIN (2) page suivante).

(1) On est évidemment très loin de la signification juridique des termes.

(2) F. MORIN [053], p. 39 .

LE PREMIER ACTIONNAIRE DETIENT	LE SECOND ACTIONNAIRE DETIENT	LE CONTROLE EST DU TYPE :
Plus de 50 %	Moins de 33 %	Majoritaire sans minorité de blocage
	Plus de 33 %	Majoritaire avec minorité de blocage
X compris entre 5 et 50 %	Moins de $\frac{1}{2}$ X	Minoritaire sans partage d'influence
	Plus de $\frac{1}{2}$ X	Minoritaire avec partage d'influence
Moins de 5 %		Interne sans influence extérieure
		Interne avec influence extérieure

Tableau 3 : TYPOLOGIE UTILISEE PAR F. MORIN

- On notera tout d'abord la prise en compte des seuils juridiques et la qualification des situations qui en résultent. Cette option sera reprise et l'on s'inspirera partiellement du vocabulaire proposé par F. MORIN.

- Il convient de souligner ensuite le caractère très simplifié de la typologie. Les simplifications, justifiées par l'objectif de la recherche de F. MORIN -l'analyse de formes de contrôle à la tête des groupes de sociétés-, portent de manière évidente sur le nombre des actionnaires pris en compte (deux seulement) et sur le nombre de seuils retenus (la majorité qualifiée et la minorité de blocage ne sont pas explicitées pour le premier actionnaire, les cas de partage strict sont ignorés). Compte tenu des objectifs poursuivis dans le présent travail, il

a été pris des options descriptives conduisant à des typologies beaucoup plus détaillées.

- Notons enfin que la classification de F. MORIN comporte une hiérarchie descriptive à deux niveaux qui sera reprise, et qu'on s'efforcera de prolonger sur certains points.

De ces diverses observations résulte la possibilité de construire une typologie combinant des descriptions arithmétiques fines et hiérarchisées avec des typologies juridiques et interprétatives. C'est un essai dans ce sens qui sera maintenant proposé.

b) Présentation de la typologie utilisée

Afin d'alléger l'exposé, la typologie est présentée sous forme de tableaux dans lesquels on suppose provisoirement qu'il existe une coïncidence totale entre taux de participation et droits de vote. Il est clair que ces tableaux sont conçus pour l'observation d'une unité donnée, susceptible d'être liée à un ou plusieurs groupes (1). Les conventions de notation sont indiquées après le premier tableau.

1. Participation majoritaire du principal actionnaire (2)

(Voir tableau 4 page suivante).

(1) Pas nécessairement sur la base de liaisons financières.

(2) On notera que, dans toute la suite de l'exposé, il n'est fait aucune hypothèse quant à la nature juridique de cet actionnaire (personne physique, personne morale). Il n'est donc pas indispensable que l'unité examinée soit une société.

1	$\geq \frac{2}{5}$				$> \frac{1}{2}$ (mais $< \frac{2}{3}$)						
2	$\geq \frac{1}{10}$				$\geq \frac{1}{5}$		$\geq \frac{1}{10}$				
3	$\geq \frac{1}{10}$				$\geq \frac{1}{10}$		$\geq \frac{1}{10}$				
4	$\geq \frac{1}{10}$						$\geq \frac{1}{10}$				
NOYAU DUR ou MAJORITAIRE					NOYAU DUR ou MAJORITAIRE						
NON INFLUENÇABLE					INFLUENÇABLE						
					NON INFLUENÇABLE						
RELATIONS FINANCIERES FORTES											

Tableau 4

P1, P2, P3, P4, sont les taux de participation des quatre principaux actionnaires (conformément à l'option retenue ci-dessus). On a donc toujours $P1 \geq P2 \geq P3 \geq P4$, ce qui explique en partie les propriétés du tableau. Les seuils de participation retenus sont : 10 %, 33 % ($\frac{1}{3}$), 50 %, 66 % ($\frac{2}{3}$) (toujours conformément à l'option formulée au point A).

Les hachures dans les cases expriment que la participation correspondante est inférieure à 10 %.

On s'est naturellement borné à représenter les cas possibles. Le tableau est donc présenté après simplification des tables de vérité correspondantes.

2. Participation du principal actionnaire strictement égale à la majorité

P1	$= \frac{1}{2}$			
P2	$= \frac{1}{2}$	$\geq \frac{1}{5}$	$\geq \frac{1}{10}$	
P3		$\geq \frac{1}{10}$		
P4			$\geq \frac{1}{10}$	
FILIALE COMMUNE	NOYAU DUR FORTEMENT INFLUENÇABLE		NOYAU DUR	
PARTAGE STRICT	PSEUDO-FILIALE COMMUNE POSSIBLE		INFLUENÇABLE	
RELATION	FORTE INFLUENCE ou PARTAGEE		RELATION FINANCIERE FORTE	

Tableau 5 : Les conventions de représentation sont analogues à celles utilisées dans le tableau précédent.

3. Participation minoritaire élevée du principal actionnaire

P1	$\geq \frac{1}{5}$ (mais $< \frac{1}{2}$)				
P2	$\geq \frac{1}{5}$			$\geq \frac{1}{10}$	
P3	$\geq \frac{1}{5}$	$\geq \frac{1}{10}$		$\geq \frac{1}{10}$	
P4		$\geq \frac{1}{10}$		$\geq \frac{1}{10}$	
	FILIALE COMMUNE			ZONE FINANCIERE FLOUE (FRANGE)	
	PARTAGE STRICT A TROIS PUIS DEUX			INFLUENCES MULTIPLES POSSIBLES	
	RELATION FINANCIERE AMBIGUE PARTAGEABLE ou INFLUENÇABLE				

Tableau 6 : Les conventions de représentation sont analogues à celles utilisées dans les tableaux précédents.

4. Participation minoritaire faible du principal actionnaire

P1	$\geq \frac{1}{10}$ (mais $< \frac{1}{3}$)	
P2	$\geq \frac{1}{10}$	
P3	$\geq \frac{1}{10}$	
P4	$\geq \frac{1}{10}$	
	ZONE FINANCIERE INCERTAINE (MOUVANCE - FRANGE) POSSIBILITE DE FILIALE COMMUNE - INFLUENÇABLE RELATION FAIBLE INFLUENCEE ou PARTAGEE	

Tableau 7 : Les conventions de représentations sont analogues à celles utilisées dans les tableaux précédents.

5. Récapitulation des qualifications employées

(Voir schéma page suivante)

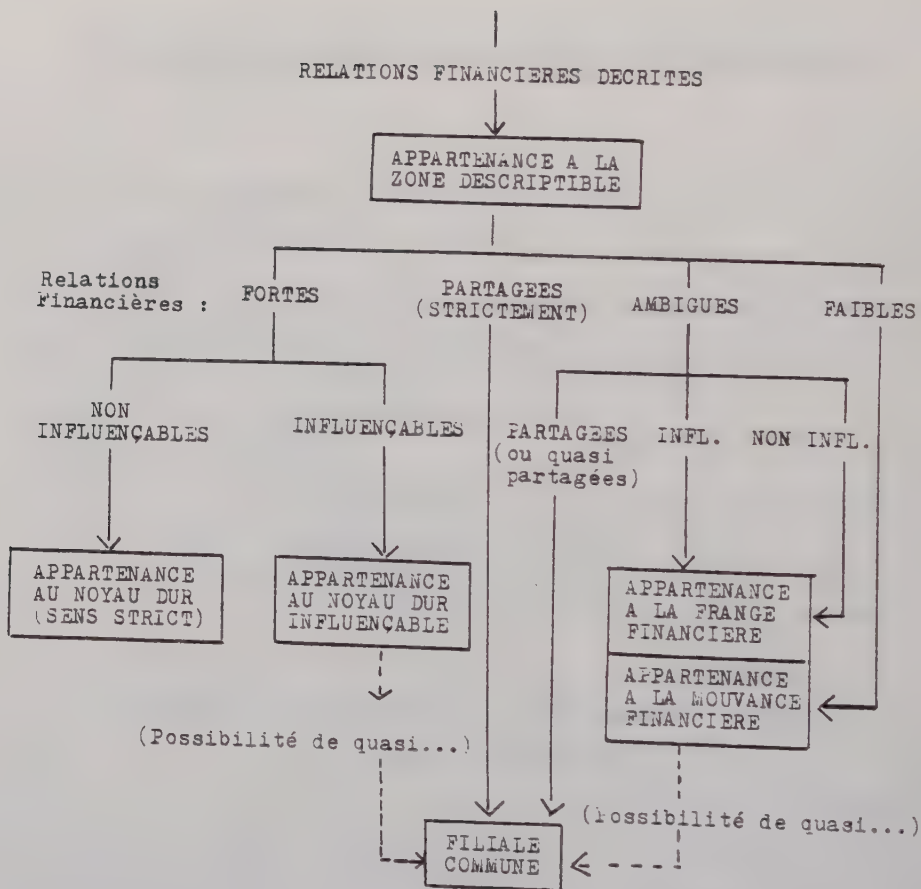


Schéma 1 :

RECAPITULATION DU VOCABULAIRE UTILISE

CONCLUSION DE I :

Une typologie des modalités d'insertion juridico-financières dans les groupes a été proposée.

Cette typologie utilise une formalisation simple (variables binaires) et se veut pragmatique car elle privilégie des seuils juridiques fréquemment invoqués par les dispositions législatives et réglementaires (majorité qualifiée et absolue, minorité de blocage, seuil des 10 %).

Cette typologie est en outre efficace et hiérarchisée.

- Efficace car la prise en compte des taux de participation des quatre premiers actionnaires permet de décrire la grande majorité des situations existantes (cf. J.F. ECHARD) et ne conduit pas à un excès de variété des cas recensés (50 possibilités).

- Hiérarchisée puisque les taux de participation sont ordonnés par valeurs décroissantes ce qui autorise des descriptions à des niveaux de détail variables, donc partiellement adaptables à divers besoins de recherche.

Enfin, la hiérarchie quantitative est complétée par une hiérarchie de type qualitatif, qui s'efforce de fournir -sur la base de considérations juridiques- une première approximation de l'intensité des interactions entre l'unité étudiée et ses "parents" dans le ou les groupes auxquels elle est liée.

Cependant, les formes ainsi révélées sont trop différentes pour ne pas véhiculer des objectifs et des modes de fonctionnement très divers. C'est une diversité au moins aussi grande que va nous révéler l'analyse des autres supports juridiques de

structuration des groupes.

II. LES SUPPORTS NON FINANCIERS

Contrairement aux liaisons financières, les formes évoquées maintenant ne relèvent pas d'un cadre juridique fortement codifié et homogénéisateur. D'autre part, elles ne sont pas aisément quantifiables. Dès lors, leur présentation doit être partiellement énumérative, ce qui est du reste très significatif des difficultés qu'éprouvent les juristes pour codifier les multiples solutions imaginées par les praticiens.

Tout au plus peut-on proposer de reprendre une distinction classique, quoique parfois difficile à appliquer et qu'utilise notamment C. CHAMPAUD lorsqu'il évoque (1) successivement les relations d'intégration (A) et les relations d'union (B).

A - Les relations d'intégration

Le terme d'intégration est parfois remplacé par celui de "subordination" qui inclut bien entendu certaines formes de liaisons financières, mais aussi tout un ensemble de relations qui "ont pour mission de créer une unité de décision par une combinaison de techniques juridiques contractuelles traditionnelles" (2). Cette combinaison est assurée et dirigée par une unité dominante qui souhaite :

(1) C. CHAMPAUD [087], p. 1029 et suiv.

(2) C. CHAMPAUD [087], p. 1035 qui souligne que cette définition ne correspond plus à celle de la sous-traitance "stricto sensu".

- Extérioriser juridiquement (ou ne pas interioriser) certaines fonctions, de niveau opérationnel le plus souvent ;

- Conserver cependant une maîtrise satisfaisante de l'exécution de ces fonctions.

L'expérience montre que, sous certaines conditions, les supports contractuels peuvent conduire à un tel résultat dans deux grands domaines : la sous-traitance d'une part, la distribution de biens ou de services d'autre part.

a) Le contrat de sous-traitance

On entend habituellement par sous-traitance "un travail de production dont les caractéristiques techniques et le prix sont étroitement déterminés par le client qui, très souvent, se réserve le droit de vérifier en cours d'exécution le respect des prescriptions du marché" (1). On en déduit généralement que le sous-traitant est fortement subordonné à son donneur d'ordre. En fait, cette subordination n'est inscrite ni dans les textes, ni dans les faits. Les analyses juridiques, en se fondant d'ailleurs essentiellement sur des considérations économiques, distinguent le "véritable" contrat de sous-traitance intégrée d'autres formes contractuelles desquelles on peut se demander si elles revêtent véritablement sinon le caractère d'un contrat de sous-traitance, du moins celui d'un contrat d'intégration.

1. Le véritable contrat de sous-traitance intégrée "comporte des clauses multiples et diverses, faisant appel à des techniques juridiques hétérogènes" (1) par lesquelles on

(1) C.CHAMPAUD [087] p. 1036

assure :

- La spécialisation quasi complète du sous-traitant dans la fabrication sous traitée ;
- La stabilité du contrat de sous-traitance ;
- Une exclusivité de vente du sous-traitant au donneur d'ordre ;

les clauses contractuelles peuvent alors déterminer en outre les délais, les gammes de fabrication, le matériel et l'outillage à utiliser (et donc les investissements), le niveau de qualification du personnel... Il est clair que dans ces conditions l'intégration est analogue à celle qu'on pourrait obtenir par un contrôle financier à taux de participation élevé.

2. Des situations très variées et plus ambiguës se créent lorsque spécialisation, stabilité et exclusivité cessent d'être absolues.

2.1. La spécialisation peut être limitée par diversification des types de fabrication réalisables (et non des produits offerts, puisque l'existence de produits prédéfinis fait disparaître la fonction de sous-traitance) (1). Cette diversification, qui suppose de disposer d'excédents de capacité, facilitera souvent une diversification de la clientèle.

Moins apparente mais aussi importante est la limitation de spécialisation due à la prise en charge par le sous-traitant des fonctions de conception : Le sous-traitant peut alors

(1) Le seul critère opératoire de distinction entre fourniture et sous-traitance semble être la préexistence (fourniture) ou au contraire l'inexistence (sous-traitance) des éléments fabriqués sur un catalogue. Rien n'interdit de discuter une telle proposition, qui n'exclut pas un cumul des fonctions. cf. [076]

s'assurer une position de force liée à un savoir faire très spécifique, d'autant plus efficace qu'il se combinera avec une clientèle diversifiée.

2.2. La spécialisation du sous-traitant engendre normalement la stabilité des relations. Cette stabilité n'est d'ailleurs généralement pas écrite dans des contrats dont l'échéance est le plus souvent renouvelable avec une fréquence élevée. C'est d'ailleurs pourquoi la sous-traitance dite de capacité, dans laquelle le donneur d'ordre extériorise provisoirement et partiellement l'exécution de certaines fabrications, se révèle souvent instable, sans qu'aucune objection juridique ne puisse être opposée par le sous-traitant.

2.3. L'exclusivité de vente constitue un critère essentiel d'intégration de fait. Mais, si sa présence est suffisante pour déterminer une telle intégration, elle n'est généralement pas nécessaire. Un donneur d'ordre peut parfaitement rester indispensable à la survie de sous-traitants "autorisés", voire "incités contractuellement" à opérer une diversification minimale de leur clientèle. Tout en évitant ainsi certains risques de difficultés sociales, le donneur d'ordre conserve de nombreux moyens d'action (les prix, l'assistance technique, etc...) etc...). On doit noter en outre que l'exclusivité ne résulte pas toujours d'un contrat de sous-traitance. On pense notamment ici aux contrats d'exclusivité d'approvisionnement.

Ainsi, peut-on dire que le contrat de sous-traitance admet, à partir de sa forme intégrée, un grand nombre de variantes non identifiées par le formalisme juridique. Les effets du contrat de sous-traitance ne sont donc pas prédéterminés par les

textes, mais par un ensemble de conditions sur lesquelles il conviendra de revenir.

b) Les contrats de distribution

1. Le contrat de concession et les formes voisines (1)

Le contrat de concession et ses variantes relève des "accords de distribution parlesquels une entreprise promet à une autre entreprise, qui a des produits ou des services à offrir à la clientèle, de mettre à sa disposition un ou plusieurs points de vente qu'elle s'engage à faire fonctionner selon des modalités données" (2).

Selon le niveau de détail de la description de ces modalités on aboutira à "....une intégration plus ou moins complète d'un détaillant à un fabricant" (3). Ce dernier peut, à la limite, "....par un ensemble de contrats identiques passés avec un grand nombre de détaillants constituer autour de sa marque un réseau de distribution intégré parfaitement soumis à sa direction et à sa puissance...." (3).

Toutes ces définitions et observations générales sont à nouveau significatives de la diversité des effets induits par le recours aux formes contractuelles envisagées. Il existe en fait une très grande liberté de détermination du contenu des contrats. En particulier, l'application du principe d'exclusivité

(1) Pour un inventaire détaillé et exhaustif, voir B. MERCADAL et P. JANIN [051], p. 349 et suiv. . C. CHAMPAUD privilégie le contrat d'enchaînement [087], p. 1037 .

(2) B. MERCADAL et P. JANIN [051], p. 350 .

(3) C. CHAMPAUD [087], p. 1037 .

n'est pas intangible. Si, comme le souligne B. TEYSSIE "les protagonistes recourent en général à une clause d'exclusivité qui revêt le double aspect d'une exclusivité de vente et d'achat" (1), les cas de concessionnaires qui échappent à l'exclusivité d'achat ne sont pas rares.

De même, la variété des solutions adoptées dans des domaines aussi importants que les conditions de ventes, ou l'assistance technique témoigne de la diversité des rapports qui s'établissent finalement entre concédants et concessionnaires. Cette variété est au moins comparable à celle relevée en matière de sous-traitance et elle pose donc finalement des problèmes d'interprétation organisationnelle analogues.

2. Le contrat de franchise

Le contrat de franchise peut être interprété comme une forme d'accord de distribution (2), car il constitue une technique de vocation essentiellement commerciale. Cette technique apparaît chaque fois qu'une "...personne, firme ou entreprise s'engage à autoriser un franchisé à utiliser certaines marques, noms ou symboles pour désigner certains types d'activités, de produits ou de service développés par le franchiseur et comparables à ceux développés par le franchisé..." (3).

Autrement dit, le franchisé reçoit l'autorisation d'utiliser la marque du franchiseur (alors que dans la concession il distribue son produit), implicitement, on suppose donc que le franchiseur jouit d'une notoriété de nature à garantir de bons

(1) B. TEYSSIE [067], p. 62 .

(2) Voir B. MERCADAL et P. JANIN [051], p. 336 .

(3) C.L. VAUGHN [068], p. 3 .

résultats au franchisé. Pour préserver cette notoriété, le franchiseur imposera naturellement au franchisé le respect de contraintes très strictes dans la réalisation des activités concernées. Pour cela, il lui apportera son assistance pour l'organisation, la formation, les techniques de commercialisation et percevra une redevance en contrepartie. Pour B. MERCADAL et P. JANIN, l'intensité de cette assistance fait l'originalité du contrat de franchise (1).

Très utilisé aux Etats-Unis, le contrat de franchise est également employé en France dans de nombreuses activités. L'expérience montre qu'il permet de réduire le franchisé à un simple rôle d'exécution, au demeurant soigneusement codifié par le contrat. Le contrôle prévu peut en effet être très strict à tous les niveaux (exécution, gestion, investissements...) et les sanctions très brutales. La plus sévère est la résiliation du contrat par le franchiseur. Des exemples cités dans certains ouvrages (2) montrent qu'il existe même souvent une faculté de résiliation immédiate (pour le franchiseur uniquement) contre laquelle aucun recours n'est possible.

Privé de l'assistance du franchiseur et de sa marque, le franchisé risque de connaître de considérables difficultés pour survivre, particulièrement dans des domaines d'activité peu diversifiés comme l'hôtellerie. Cependant, la position du franchisé n'est pas nécessairement aussi faible, encore que le rôle de l'assistance atténue la diversité relativement à la concession ou surtout à la sous-traitance.

(1) B. MERCADAL et P. JANIN [051], p. 352 .

(2) Voir P. GARRIGOU [032] L. RUBIN [063] .

3. Le groupement des détaillants

Proche du système de la franchise par l'utilisation de la marque et de l'assistance technique, le groupement de détaillant offre cependant une plus grande variété d'objectifs et de situations. Il réalise, "sous des formes diverses", une intégration "d'intensité variable", "allant du recours libre et partiel à un service commun d'achats jusqu'à la transformation du détaillant en simple "gérant de succursale" (1). L'aspect essentiel est la possibilité offerte à l'adhérent d'opérer un recours partiel ou transitoire au groupement : cette possibilité va rendre en effet la catégorie contractuelle envisagée essentiellement hétérogène dans ses modalités comme dans ses conséquences pour les participants au groupement.

Conclusion de A :

Cette hétérogénéité des effets du recours aux supports contractuels est présente, à des degrés divers mais difficiles à préciser, dans toutes les formes envisagées. Faiblement codifiées, ces formes permettent de prévoir des clauses extrêmement variées, grâce auxquelles on peut nuancer à l'infini les règles qui régissent les rapports entre contractants. Il ne fait pas de doute que ces règles permettent souvent d'assujettir complètement l'entreprise dominée, mais on ne sait trop pourquoi ni, en fait, comment. De plus, nombre de contrats ont un contenu ambigu, d'interprétation délicate. Il devient alors difficile de préciser s'il s'agit d'intégration ou de relations de marché plus tradi-

(1) C. CHAMPAUD [O&T], p. 1037 .

tionnelles.

Ce sont des problèmes analogues, mais peut-être plus difficiles encore à résoudre que posent les formes juridiques dites "d'union" ou de "groupement".

B - Les relations d'union contractuelle et de groupement

Les termes de "groupement" et "d'union" suggèrent une idée d'égalité et de coordination (1). C'est ce que soulignent par exemple B. MERCADAL et P. JANIN lorsqu'ils affirment que "les accords de coopération inter-entreprises sont des contrats ayant pour objet la mise en oeuvre d'actions concertées" qui présentent comme caractéristiques essentielles :

- "Une caractéristique technique (...) d'accomplissement de tâches déterminées" ;
- "Une caractéristique psychologique (...) d'action sur un pied d'égalité juridique".

Au delà de ces caractéristiques générales, la coopération inter-entreprises est par excellence le domaine de manifestation de la très fertile imagination des juristes d'entreprises. Il s'agit en effet d'établir, sans grandes contraintes formelles, des relations concernant non pas des entreprises considérées globalement, mais plutôt des parties variables des capacités de ces entreprises, ce qui introduit un facteur de diversité supplémentaire, d'autant que les opérations sont souvent transitoires.

(1) B. MERCADAL et P. JANIN [051], p. 13 et 14 .

Dans la diversité des relations juridiques ainsi créées, il est difficile de reconnaître des critères de classification. On peut cependant s'efforcer de distinguer les formes de coopération de nature purement contractuelle (pas d'apparition d'une entité juridique explicitement définie et différente des participants), des modalités de coopération comportant apparition d'une entité formellement définie en tant qu'objet de droit (1).

a) Les formes contractuelles de coopération

La variété des solutions de type contractuel est à la mesure de la diversité des objectifs poursuivis en matière de coopération inter-entreprises. Les juristes renoncent d'ailleurs à élaborer des classifications en la matière. C'est ainsi que B. MERCADAL et P. JANIN proposent une approche en termes fonctionnels (2). Nous retiendrons cette approche car elle traduit une caractéristique essentielle des relations envisagées : le fait que les capacités (3) des entreprises ne sont que partiellement impliquées dans la coopération.

1. La coopération en matière de recherche

La recherche peut tout d'abord faire l'objet d'une sorte de sous-traitance d'une organisation vers une autre organisation. Si l'on se limite aux contrats passés entre entreprises,

(1) Convention juridiquement très discutable, car il n'existe pas de frontières véritables. Voir sur ce point B. TEYSSIE [667].

(2) B. MERCADAL et P. JANIN [651], p. 251 et suiv. .

(3) En fait, la coopération peut jouer sur toutes les capacités "majeures" de l'entreprise, telles que les définit M. MARCHESNAY [112], p. 13 et suiv. .

le phénomène est peu significatif (1) et ne paraît pas poser de difficultés d'interprétation particulières relativement à la sous-traitance proprement dite, présentée au point (A).

- Plus original apparaît le contrat de recherche en commun qui connaît une vogue importante, en raison de diverses contraintes économiques telles que le niveau élevé des coûts de recherche. Ce contrat est très souvent complété par d'autres mesures de coordination entre les parties prenantes. Par exemple, des conventions peuvent exister quant à l'exploitation des résultats de la recherche. Il en découle donc une homogénéisation non négligeable des comportements des diverses moitiés concernées. Cette homogénéisation peut être ici particulièrement significative. Elle résulte en effet d'une coopération sur des activités susceptibles de déterminer des variables stratégiques essentielles pour l'entreprise (2) notamment les caractéristiques du produit.

2. La coopération en matière de production

On distinguera ici les aspects liés aux procédés et méthodes de production des aspects relevant de l'attribution et de l'exécution proprement dites de la fabrication.

2.1. Les procédés et les méthodes peuvent faire l'objet de multiples accords de coopération, de nature plus ou moins globale suivant qu'il s'agit de contrats de licence (brevet, marque),

(1) Moins de 1 % des dépenses de recherche d'après B. MERCADAL et P. JANIN [051] p. 323 .

(2) D'où diverses mesures et décisions prises en ce domaine par les instances européennes. Voir B. MERCADAL et P. JANIN [051], p. 341 - 342 .

de contrat de "communication de savoir faire", de contrat de consortium et d'inginiérie.

- Il existe nombre d'unités juridiques dont la raison d'être est l'exploitation d'une licence. Cette dernière est alors souvent "un élément accessoire d'un autre accord" (1), ou se trouve complétée par une liaison financière. Par exemple, les accords de sous-traitance sont généralement accompagnés d'une licence de brevet en profit du donneur d'ordre. Mais il n'est pas nécessaire que la licence soit renforcée par des liens juridiques connexes pour que le breveté puisse, dans certains cas, disposer d'un pouvoir étendu sur l'exploitant ou le futur exploitant (2) : significatives de cet état de faits sont certaines affaires évoquées devant la Commission Technique des Brevets ou les instances européennes (3).

- Le contrat de "communication de savoir-faire" a sensiblement la même fonction et les mêmes effets que le contrat de licence. Toutefois, il ne bénéficie d'aucune protection organisée, et il échappe ainsi largement à tout formalisme juridique contraignant.

- Les contrats de fourniture d'installations industrielles règlent, comme leur nom l'indique d'ailleurs clairement, un ensemble d'opérations généralement complexes, dans lesquelles les études tiennent une place essentielle, et qu'on peut s'efforcer de résumer sous forme schématique :

(1) B. MERCADAL et P. JANIN [051], p. 233 .

(2) Pouvoir qui peut être modulé par les conditions de renouvellement et de résiliation du contrat.

(3) Voir par exemple dans B. MERCADAL et P. JANIN [051], p. 238 - 239 le cas d'un licencié contraint de se fournir en pièces détachées auprès du groupe auquel appartient le brevet.

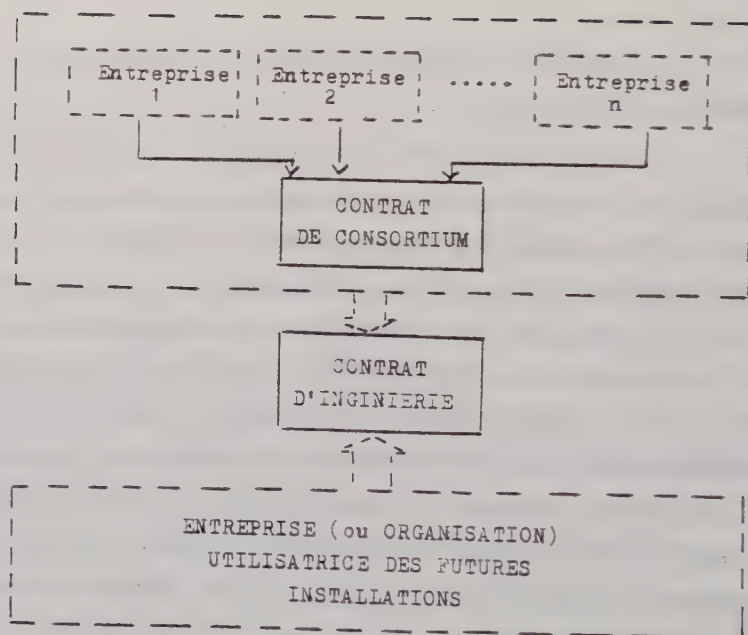


Schéma 2 : CONTRATS EN MATIERE DE PRODUCTION

α. Le contrat de consortium (entre les fournisseurs) peut intéresser plusieurs dizaines de participants. Il crée une structure pourvue d'un niveau de coordination, de stabilité et de solidarité souvent élevé en raison de la complexité et de la durée des travaux. On peut même voir apparaître une présomption d'association de fait (même groupe d'entreprises présent dans plusieurs contrats d'ingénierie) voire un début de hiérarchie formelle (présence d'un chef de file ou "entreprise pilote"). La nature de cette structure sera d'autant plus ambiguë qu'il peut exister entre les participants des rapports de force asymétriques, en raison de facteurs d'inégalité tels que la capacité de négocia-

tion, la nature des tâches respectives, la prise en charge effective des études techniques, etc...

β Le contrat d'ingénierie peut lui aussi créer des liens privilégiés entre le futur utilisateur et les membres du consortium. C'est particulièrement le cas si les installations ne peuvent être utilisées qu'au prix d'une expérience et d'un savoir faire importants, ce qui nécessitera des contacts permanents et très approfondis entre les parties prenantes. Cependant, les contacts restent le plus souvent de nature très technique. De plus, ils se déroulent fréquemment au niveau international, notamment vers les pays socialistes. Dès lors, leur portée organisationnelle semble -de notre point de vue- sensiblement plus réduite que celle du consortium.

2.2. L'exécution de la fabrication peut être sous traitée (au sens juridique strict) ou faire l'objet d'un contrat de fabrication en commun. Nous ne reviendrons pas sur le cas de sous-traitance, déjà évoqué. Le contrat de fabrication en commun, qui conduit les membres du consortium à réaliser finalement des activités de fabrication coordonnées, se traduit à la limite par une véritable organisation. Il peut notamment prévoir une spécialisation des participants dans des tâches répétitives. De plus, il peut être accompagné d'un accord de recherche et d'un accord de commercialisation. Ces accords complémentaires, généralement significatifs d'une certaine égalité des rapports entre les partenaires, contribuent évidemment à la création d'une structure homogène tant au niveau des variables stratégiques (cf. coopération en matière de recherche) qu'à celui des variables politiques ou opérationnelles (fabrication, distribution).

3. La coopération en matière de distribution

En matière de distribution, la coopération se manifeste sous des formes juridiques analogues à celles qui peuvent conduire à l'intégration (1) à savoir : la concession, la franchise, le groupement de détaillants et quelques modalités voisines. Mais cette fois, on doit déceler des situations dans lesquelles l'autonomie de chaque entreprise est effectivement préservée. Pour qu'une telle situation soit possible, il convient essentiellement que les rapports entre parties prenantes s'opèrent sur un pied d'égalité. Toute appréciation sur ce point implique bien entendu une analyse détaillée des rapports conflictuels au sein du contrat envisagé. Une telle analyse conduit à multiplier les critères d'appréciation, et suppose donc de dépasser largement la stricte utilisation d'éléments juridiques. Une fois encore, les difficultés tiennent par conséquent à l'extrême variété du contenu et des effets des catégories de liaisons contractuelles.

Ces difficultés ne sont pas moindres lorsqu'on se propose d'interpréter les formes juridiques dites de groupement.

b) Les relations de groupement

Par convention, nous avons convenu d'utiliser le terme de groupement lorsqu'un ensemble de liaisons entre entreprises crée une entité juridique distincte de ces entreprises sinon pourvue de la personnalité morale.

Adoptée par commodité, cette distinction ne conduit

(1) Voir ci-dessus point (A).

pas à mettre en évidence des objectifs très différents de ceux poursuivis par la coopération contractuelle (1). Il s'agit toujours, par une mise en commun de capacités, d'accéder à certains avantages liés à la dimension. On construira ainsi des groupements verticaux (tels que les groupements d'achat) ou des groupements horizontaux (tels que des groupements de gestion ou de fabrication) (2). On utilisera dans ce but des formes juridiques qui assurent de véritables solutions de continuité entre les liaisons contractuelles et la création d'unités juridiques intégrées, vers lesquelles doivent logiquement évoluer certains types de groupements.

Ces points seront repris dans une brève présentation des principales formes juridiques de groupement.

1. Les formes "quasi sociétaires"

1.1. La société en participation présente un caractère occulte (3) qui lui interdit tout accès à la personnalité juridique. Cependant, la jurisprudence en a codifié le fonctionnement et le fisc reconnu l'existence. Elle se caractérise principalement par l' "affectio societatis" : Les participants doivent en effet accepter le partage des risques, dans la limite de leurs apports respectifs, qui peuvent être réalisés à l'occasion d'opérations économiques d'ampleur et de durée très variables.

En fait, la société en participation est souvent très difficile à distinguer de formes contractuelles telles que la

(1) La relativité des distinctions en ce domaine est largement démontré par B. TEYSSIE [067].

(2) Pour une synthèses pragmatique de ces objectifs, voir M. BRESSY et G.C. RICHOUX [014], p. 95 à 106 .

(3) Art. 419. Loi du 24 juillet 1966.

sous-traitance, le louage de services, la participation aux bénéfices, etc... On retrouve donc la nécessité d'apprécier "la nature réelle de la relation en fonction d'un examen des activités et des formes de collaboration économiques..." (1). On vérifie également la proximité des situations auxquelles conduisent des solutions juridiques apparemment très différentes.

1.2. La société de fait diffère de la précédente par un fonctionnement plus formalisé, défini par la jurisprudence selon des principes comparables à ceux appliqués aux sociétés proprement dites. Elle se distingue donc assez nettement des formes de relation contractuelle.

De même que la société en participation, la société de fait constitue une formule d'association habituellement transitoire : Si les liens entre participants se renforcent, se précisent et se stabilisent, elle a vocation à évoluer vers une forme juridique pourvue de la personnalité morale. On assistera alors à des fusions, absorptions ou prises de contrôle financier qui seront d'ailleurs souvent révélatrices de la préexistence d'une hiérarchie de fait entre les participants.

2. Le groupement d'intérêt économique (2)

Crée en 1967, le G.I.E. est un cadre juridique offert aux entreprises pour l'exercice en commun de certaines activités, dans des domaines qui, au vu de l'expérience, sont des plus divers (recherche, études, soumission de marchés, informatique, etc...).

(1) P. FRANCESCINI, L. PELISSIER [030], p. 51 .

(2) Cette forme a fait l'objet d'études nombreuses. Nous avons essentiellement eu recours à l'ouvrage de J. GUYENOT [036], et à un degré moindre à ceux de LAVABRE [043] et FRANCESCINI et PELISSIER [030].

Le G.I.E. constitue une formule plus souple et moins contraignante que la société proprement dite car, tout en disposant de la personnalité morale, il fait l'objet d'un formalisme juridique simplifié (notamment au niveau des apports et du partage des résultats). Cependant, il doit respecter certaines règles de fonctionnement et présenter quelques caractéristiques essentielles (1). La plus importante (et la plus difficile à apprécier !) est l'obligation de constituer le G.I.E. pour un OBJET PRECIS ET LIMITE. Il s'agit par cette disposition de différencier le G.I.E. de formes qui "en sont très proches par leur objet même" (2) et notamment des ententes et accords de nature commerciale, qui ont normalement une vocation plus générale.

C'est sans doute pour éviter des ambiguïtés et abus en ce domaine que le développement des G.I.E. n'a pas toujours été très nettement soutenu. C'est ainsi que les incitations fiscales se limitent au bénéfice du principe de "transparence", c'est-à-dire que la participation au G.I.E. ne doit pas entraîner de modification de la charge fiscale (3). Le G.I.E. reste néanmoins par excellence la formule permettant aux entreprises de coopérer sans disparaître et son étude approfondie justifierait des développements beaucoup plus détaillés. Il conviendrait notamment de préciser la dynamique d'évolution du G.I.E., tant au point de vue de ses conditions que de celui de ses effets.

(1) Pour une présentation détaillée, voir par exemple J. GUYENOT [036], p. 35 et suiv. .

(2) J. GUYENOT [036], p. 19 .

(3) Voir sur ce point P. FRANCESCHINI et L. PELISSIER [030], p. 500 et suiv. . Des avantages fiscaux complémentaires sont accordés dans le cas des G.I.E. conventionnés.

En particulier, le G.I.E. évolue souvent vers des formes "quasi-sociétaires" : renforcement de la collaboration entre participants (diversification des capacités concernées), apparition d'un leader et d'une hiérarchie interne implicite, passage final à une forme sociétaire regroupant les participants.

3. Les associations

Dans certains cas, des entreprises peuvent se grouper en associations telles que les a définies la loi de 1901. On sait que l'association se caractérise par l'absence de partage des bénéfices, puisqu'elle poursuit normalement un but non-lucratif. Elle est par ailleurs soumise à certaines règles de fonctionnement précises, et dispose de la capacité juridique.

L'interdiction du but lucratif ne facilite évidemment pas la mise en place d'associations dans le domaine industriel et commercial. Pourtant, on trouve des exemples assez nombreux de recours licites à l'association, notamment lors de la soumission de marchés en matière de Bâtiments et Travaux Publics. On est bien alors en présence d'une association dont "l'objet est désintéressé". Bien entendu, les avantages d'ordre fiscal (1) (notamment en matière de bénéfices) ont suscité des utilisations abusives de l'association, d'où un contrôle assez strict des pouvoirs publics, d'où également des transformations assez fréquentes en groupements de forme juridique différente.

4. Les autres modalités

La coopération peut aussi se réaliser dans des cadres

(1) Dans le cas des G.I.E. conventionnés.

juridiques plus traditionnels, formellement identifiés, tels que les sociétés à capital et personnel variable, les sociétés coopératives, les sociétés conventionnées (1). Ces dernières sont des filiales communes qui bénéficient d'avantages fiscaux importants. Il s'agissait d'inciter les P.M.E. à "s'unir pour entreprendre certaines opérations collectives qui n'étaient pas à la portée de chacune d'elles isolément, mais sans pour cela perdre leur indépendance et leur autonomie de gestion" (2). On retrouve donc le souci de définir des supports facilitant la mise en commun des capacités. Nous rejoignons donc ici les structures de nature financière (filiale commune) et vérifions donc une fois encore la variété et la proximité de solutions juridiques formellement différenciées.

Conclusion de B :

Coopération contractuelle et groupements ont pour objectif la mise en commun de certaines capacités en vue de réaliser, pour une durée limitée, des tâches précises. Ceci n'implique normalement pas une coordination totale des participants ni, a fortiori, l'apparition de liens de subordination. Dans le cas des groupements, l'existence de cadres juridiques prédéfinis est normalement garante du respect de ces principes. A défaut, il convient d'envisager des solutions d'intégration par fusion, absorption ou prise de contrôle à niveau élevé. Dans le cas des formes contractuelles, la souplesse des solutions, liée à un formalisme

(1) Ord. du 4 février - Circulaire du 29 mars 1967.

(2) M. BRESSY - G.C. RICHOUX [014], p. 168.

juridique faible ou inexistant, peut conduire à des situations concrètes très diverses parfois difficiles à distinguer de l'intégration contractuelle pure et simple ou, à l'opposé, de formes plus floues telles qu'ententes et accords de non-concurrence.

CONCLUSION DE II ET DE LA SECTION 1 :

Au total, il se confirme donc que les multiples modalités juridiques de relation entre les entreprises ne définissent pas, même lorsqu'elle sont fortement codifiées, des ensembles homogènes. Pour certains types de modalité la gamme des effets possibles est telle que les partenaires peuvent tantôt se trouver faiblement et temporairement impliqués, tantôt insérés dans un ensemble fortement coordonné voire hiérarchisé.

Il importe donc de ne pas se borner aux classifications et descriptions juridiques, mais de chercher les moyens de caractériser leurs effets sur la structure et le fonctionnement des organisations, et de préciser autant que possible les conditions d'apparition de ces effets.

C'est ce travail d'interprétation approfondie qui sera présenté.

Section 2

LES DIFFICULTES D'INTERPRETATION DES SUPPORTS JURIDIQUES

Conformément aux options interprétatives initialement adoptées, il s'agit maintenant de préciser les conditions sous lesquelles on peut admettre qu'une liaison juridique entre A (unité juridique ou système présumé dominant) et B (unité juridique présumée dominée) est telle qu'on peut généralement admettre que A et B appartiennent à une même organisation.

Nous avons assigné par hypothèse aux composantes juridiques de l'organisation les propriétés fondamentales suivantes :

- Il existe une cohérence des objectifs de ces composantes ;
- Il existe des moyens d'ajustement des trajectoires aux objectifs ou des objectifs eux-mêmes.

Si l'on revient au couple d'unités (A, B), ces propriétés impliquent donc :

- Soit que A dispose d'un pouvoir normatif élevé sur le pôle de commande de B, ce qui exclut les cas dans lesquels ce pôle paraît susceptible d'être significativement influencé par C extérieur à A, et signifie que B doit nécessairement accepter les objectifs que lui assigne A.
- Soit que A dispose d'un pouvoir de négociation suffisant pour amener le pôle de commande de B à retenir des objectifs conformes aux intérêts de A. Un tel ajustement n'est d'ailleurs pas nécessairement con-

flictuel : Le processus est fonction de la distance initiale entre les objectifs poursuivis par B et ceux souhaités par A pour B.

L'ensemble des unités entre lesquelles on pourra identifier de telles relations forme donc un système tel que ceux que nous cherchons à délimiter..La détection des liaisons juridiques susceptibles de véhiculer ces relations pose un premier problème que nous pourrions désigner comme "problème d'identification" des éléments composant le groupe.

Il est ensuite logique de chercher à préciser si les liaisons juridiques possèdent en outre un pouvoir descriptif de la structure organisationnelle interne du système et des stratégies qui s'y propagent. Des conclusions obtenues sur ce point peuvent découler quelques implications normatives et surtout des indications indispensables à la préparation d'une approche empirique efficace. Nous aurons donc à traiter alors un problème de description interne, à partir des supports juridiques, de la structure et du fonctionnement des groupes.

Problème d'identification (I) et problème de description interne (II) seront successivement évoqués.

I. L'IDENTIFICATION DES ELEMENTS

Pour identifier les composantes juridiques de systèmes organisés, on peut chercher à utiliser les diverses formes des deux grands types de supports juridiques déjà décrits à savoir (A) les supports financiers, (B) les supports non financiers.

A - L'interprétation des liaisons financières

Le contenu structurel prêté aux systèmes définis par la typologie financière résulte des normes institutionnelles véhiculées par la propriété du capital. Autrement dit, l'entité possédante dispose dans certains cas d'un pouvoir élevé de "contrainte normative" (1) sur l'unité possédée. Dès lors, cette dernière doit partiellement ou totalement adopter un comportement conforme aux objectifs de l'entité possédante, et l'on se trouve donc en présence d'une relation modélisable en termes de commande hiérarchisé (2). L'unité dominée appartient donc à l'organisation maîtrisée par l'unité dominante.

Cependant, une analyse détaillée montre que les phénomènes sont souvent perturbés par l'existence de situation d'influence ou de partage susceptibles d'induire une forte réduction de la latitude décisionnelle de l'entité possédante, et par suite de la signification structurelle de sa relation avec l'unité possédée. De telles situations peuvent naître tantôt de la position des actionnaires directs, tantôt de phénomènes de coalition entre actionnaires directs ou indirects.

a) Les formes de contrôle ou d'influence par participation directe

1. Existence d'une participation majoritaire

Lorsqu'il dispose d'une participation majoritaire

(1) Expression utilisée par de nombreux auteurs (A. TANNENBAUM ; P. ABELL ; D. JACOBS ; etc...).

(2) Pour des observations sur les rapports entre exercice du pouvoir et commande hiérarchisée, voir R. REIX [061], p. 37, 38.

et des droits de vote correspondants, le principal actionnaire jouit, en termes de formalisme juridique, d'un pouvoir élevé et fortement codifié sur l'unité possédée. Les attributions de l'Assemblée Générale constituent en effet un moyen de persuasion parfaitement efficace des responsables de cette unité. Cependant, l'examen approfondi des faits -parfois des textes- révèle des situations de contrôle majoritaire variées. C'est d'ailleurs pourquoi, avec F. MORIN, nous avons distingué contrôle majoritaire sans minorité de blocage et contrôle majoritaire avec minorité de blocage détenue par un seul actionnaire.

1.1. Rien ne permet en général de mettre en doute le caractère significatif et homogène des liaisons à taux très élevé (supérieur à la majorité qualifiée) ou très élevé (compris entre 90 % et 100 %). Dans ce dernier cas, avec B. JADAUD et A. SAYAG (1), "on peut non seulement supposer que la filiale est sous la domination absolue de la société mère, mais on peut se demander si l'intégration n'est pas telle qu'on se trouve au delà même de la notion de groupe". En d'autres termes, l'extériorisation juridique est purement formelle, et le rattachement de l'unité à une organisation de groupe ne fait pas problème. Le législateur a du reste prévu des dispositions facilitant alors l'évolution vers l'intégration pure et simple puisque les procédures d'O.P.A. et d'O.P.E. sont alors simplifiées.

1.2. La catégorie des contrôles compris entre la majorité absolue et la majorité qualifiée est formellement moins cohérente. En particulier, lorsque le second actionnaire détient

(1) B. JADAUD, A. SAYAG [026], p. 197 .

la minorité de blocage (noyau majoritaire influençable), l'actionnaire majoritaire peut subir un niveau de contrainte élevé, et voir sa stratégie partiellement remise en cause (1). Mais rien ne permet ici d'émettre un jugement sur la seule base des liaisons financières car tout est fonction des objectifs poursuivis par l'actionnaire minoritaire. Par exemple, on ne peut assimiler une liaison minoritaire temporaire, fondée sur des objectifs purement financiers (2) à une liaison stable, accompagnée de connections de nature industrielle et d'une participation effective à la gestion de l'unité contrôlée. Bien entendu, on peut imaginer (et l'on rencontre effectivement(1)) toute une gamme d'exemples entre ces deux situations relativement typées et opposées.

2. Absence de participation majoritaire

Si le principal actionnaire dispose seulement d'une participation minoritaire, l'interprétation des situations devient très ambiguë sinon très floue.

2.1. Une première difficulté consiste à interpréter la position du principal actionnaire : En terme simples, il s'agit de savoir s'il existe un ou des seuils de participation minoritaires auxquels on puisse accorder -dans certaines conditions- une signification particulière, du point de vue notamment

(1) On connaît de nombreux exemples. Certains seront rapportés dans la partie empirique de ce travail.

(2) C'est le cas de "l'actionnaire de portefeuille" au sens de C. CHAMPAUD [020] .

de l'intériorisation organisationnelle effective de l'unité dominée. Le silence du législateur sur ce point est à peu près total : Il a été indiqué que les taux de participation minoritaires sont traités dans les textes de manière tout à fait allusive (1) : La signification de ces taux est ainsi implicitement reconnue, mais elle n'est pas décrite. Les approches théoriques du contrôle, quant à elles entretiennent une grave confusion entre l'indicateur du phénomène analysé et le phénomène lui-même. C'est ainsi par exemple qu'il est très surprenant de voir F. MORIN réunir dans une même catégorie les taux de contrôle minoritaire compris entre 5 et 50 % et ne tenir compte que de manière très imparfaite des phénomènes de dilution entre les autres actionnaires : il est en effet largement admis, et souvent utilisé en théorie de la firme, que le seuil de contrôle minoritaire (ou de pouvoir directionnel) décroît avec le taux de dilution qu'on peut mesurer par exemple à l'aide d'un indice entropique.

2.2. Il est alors tentant d'interpréter le rôle des actionnaires minoritaires en termes d'influence, notion à laquelle on prête en général un contenu moins strict qu'à celle de contrôle. En particulier, la relation d'influence ne relève plus nécessairement d'une régulation commandée : Elle peut s'exprimer sous forme de régulation conflictuelle. Mais il devient alors extrêmement hasardeux de proposer des correspondances -auxquelles on attribuerait des propriétés d'invariance- entre

(1) Voir les choix relatifs à la typologie et R. JADAUD et B. SAYAG [026], p. 198 et suiv. .

taux de participation et niveau d'influence. En particulier, il semble parfaitement arbitraire de parler de seuils d'influence en dehors de la minorité de blocage. De même que dans les relations entre actionnaire majoritaire et actionnaire minoritaire, tout est en effet fonction des objectifs des parties en présence, objectifs qui sont par nature variés et évolutifs.

3. Partage strict des participations

J.F. ECHARD (1) note une fréquence significativement élevée des taux de participation voisins de 50 % : Ces taux présentent même une distribution "d'allure gaussienne" (1) autour de 50 %, Ceci traduit sans aucun doute la fréquence des filiales communes au sens strict et juridique du terme (capital partagé à 50 - 50). Par contre, on n'observe pas de fréquence élevée autour de 35 %, ce qui tendrait à prouver que les filiales communes à trois mères sont assez rares. Toutes ces observations peuvent être visualisées sur le graphique ci-dessous, emprunté à J.F. ECHARD (1).

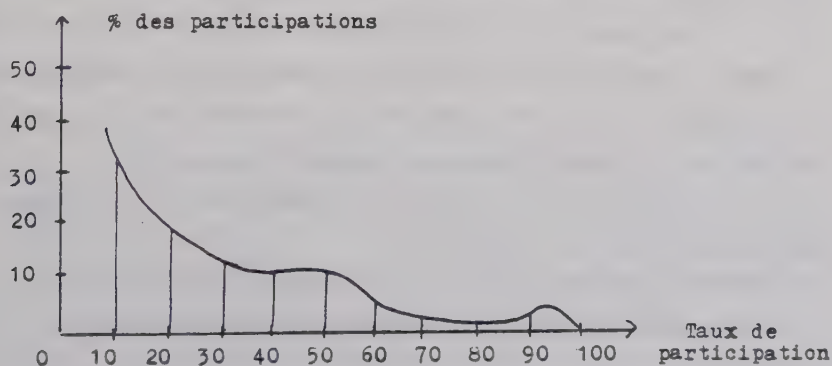


Schéma 3 : REPARTITION DES TAUX DE PARTICIPATION (D'après l'échantillon de J.F. ECHARD)

(1) [97] p. 103.

Contrairement à une pratique trop répandue dans les analyses théoriques, on ne peut donc ignorer les phénomènes de partage strict du capital. L'obstacle qu'ils soulèvent est redoutable car on ignore à priori "qui contrôle" et "qui influence" : D'un strict point de vue formel, il est impossible de rattacher la filiale commune à telle ou telle unité de comportement. Lorsqu'une étude plus précise montre que la filiale commune est "intra-groupe" (1) (les sociétés mères appartiennent au même groupe), la difficulté est aisément résolue. Si par contre cette filiale commune se révèle "intergroupes" (1) (les actionnaires n'appartiennent pas au même groupe), le problème reste entier et insoluble sur la seule base de l'étude des liaisons financières.

Il en résulte de multiples difficultés, en particulier d'ordre juridique : la question est alors en effet de savoir si la filiale commune relève du droit des groupes (et si oui de quel groupe) ou, au contraire, du droit des entreprises autonomes. Cette question se transpose évidemment au niveau de l'organisation des groupes concernés (à quelle organisation appartient la filiale commune ? Pourquoi ? Comment ?...).

En résumé, il est clair que la structuration en filiale commune constitue une modalité fondamentalement ambiguë dans ses objectifs et ses conséquences. Il importera donc de revenir sur son cas à l'aide d'autres méthodes d'approche (2).

aux difficultés liées à l'interprétation des formes

(1) Terminologie emprunté à J. PAILLUSSEAU [115], p. 362 .

(2) Voir l'analyse détaillée de deux cas dans le chapitre 3.

directes de contrôle ou d'influence viennent s'ajouter les problèmes posés par les phénomènes de coalition.

b) Les formes de contrôle ou d'influence par participations indirectes, coalitions, relations interpersonnelles

Après avoir rappelé les origines possibles des coalitions, on s'efforcera de montrer les difficultés qui s'attachent à leur détection, et par suite à l'analyse de leurs conséquences.

1. Les moyens utilisés

1.1. Certaines coalitions résultent de "montages" volontaires : C'est le cas des systèmes de participations indirectes, dont quelques exemples de forme classique sont présentés ci-après.

(Voir schéma 4 page suivante)

C.G.E.

80

C.I.T.

95

COMP. GEN.
ELECTRONIQUE

Diverses filiales
à 99,9

C.G.E.

72,7

48,4

ELECTRO
CREDIT

7,5

SOCIETE GEN.
D'ENTREPRISE

84,5

ACIERIES DE
DIEULOUARD

INTERETS
MINIERS ET
INDUSTRIELS

99

INDUSTRIELLE
ET FINANCIERE
DE POMPEY

21,4

Schéma 4

1 - Indirect majoritaire
en cascade (1)

2 - Indirect majoritaire
avec écran (1)

3 - Indirect majoritaire en cascade
circularisé (2)

(1) Publication de L'Ordre des Experts Comptables [0055], p. 529

(2) F. MORIN [053], p. 43 .

On peut en premier lieu observer que, sur la base des seuls critères de participation financière directe, rien ne permet de rattacher la Société Générale d'Entreprise à la C.G.E. (exemple 2), ce qui est évidemment absurde dans ce cas simple. En réalité, la difficulté vient de ce que les cas sont souvent plus ambigus du fait en particulier de l'absence de liaisons majoritaires apparentes.

En second lieu, on notera que, dans des situations telles que (1), il devient très difficile de décider qui commande qui, surtout lorsque les participations sont minoritaires et qu'il intervient de nombreux actionnaires parmi lesquels certains paraissent indépendants de toute appartenance à un groupe.

Seule une séquence des participations majoritaire ne crée pas de difficultés d'interprétation. Il n'en irait évidemment pas de même dans le cas de participations minoritaires (exemple 1).

Bien entendu le recours aux participations indirectes plus ou moins circularisées permet, moyennant l'introduction d'un nombre suffisant de société écrans, d'imaginer une quasi infinité de "montages" financiers.

1.2. A cette complexité s'ajoutent les difficultés d'étude liées aux divergences toujours possibles entre taux de participation et droits de vote. On connaît notamment le problème des droits de vote variables pour des actions de même nominal. Maintenu dans la loi du 24 juillet 1966 (art. 175), cette possibilité explique qu'un "actionnaire minoritaire en capital puisse

(1) Voir page précédente 3ème cas du schéma 4.

être majoritaire pour prendre les décisions" (1). Rien ne permet de détecter de tels cas à la simple lecture des compositions du capital, ce qui peut constituer un obstacle considérable pour l'analyse des systèmes de relations financières.

On connaît également les perturbations induites par l'absentéisme aux Assemblées Générales des sociétés et par la pratique des pouvoirs en blanc. On sait que ces deux phénomènes (souvent simultanés) caractérisant les actionnaires dits "de portefeuille" dont l'existence permettra parfois de transformer aisément une petite minorité en une confortable majorité des actionnaires "de gestion". Un tel état de faits n'est d'ailleurs généralement pas conflictuel car il est parfaitement conforme aux objectifs respectifs des deux catégories d'actionnaires. Il est clair, là encore, que rien ne permet, à l'examen des seuls taux de participation, de détecter de telles situations.

1.3. De façon plus générale, en dehors de toute explication formelle apparente, il n'est jamais exclu que des actionnaires ne détenant pas la majorité relative, ni même un niveau de participation minoritaire significatif, forment une coalition. La seule condition est qu'il existe une convergence d'objectifs entre ces divers actionnaires. On peut alors aboutir à des situations d'influence croissante sur l'actionnaire principal (qui, malgré une position majoritaire, se verra à la limite opposer une minorité de blocage imprévue), voire à des renversements de majorité relative, totalement indécélables

(1) B. JADAUD et A. SAYAG [026], p. 198 .

de l'extérieur de l'entreprise concernée.

2. L'analyse des situations ainsi créées

2.1. Pour résoudre les problèmes d'interprétation ainsi créés , des analyses formelles ont été proposées. En particulier, on a cherché à établir des indicateurs d'influence partiellement indépendants des taux de participation. Un actionnaire est par exemple jugé d'autant plus influent que sa présence est fréquemment nécessaire dans les multiples coalitions pouvant conduire à la majorité absolue des voix à l'Assemblée Générale (1). On admet donc que l'objectif essentiel des actionnaires est de constituer une majorité absolue comportant le plus faible nombre de participants possible. Il est en outre implicitement admis que les actionnaires "de portefeuille" sont identifiés et totalement passifs (il ne cherchent jamais à s'insérer dans une majorité). Sous ces hypothèses, on peut espérer mieux décrire les pôles de décision ou d'influence concernant une unité donnée.

Inopérant dans certains cas (filiales communes), un tel procédé est très lourd à mettre en oeuvre dans le cas de sociétés au capital très dilué, car il apparaît alors trop de combinaisons majoritaires. De plus, les hypothèses simplificatrices relatives aux types de comportement des actionnaires sont par trop irréalistes pour un schéma de traitement à vocation opératoire. En particulier l'analyse ignore à peu près

(1) Pour un exemple, voir A. JACQUEMIN [039], p. 57 qui utilise un rapport SEMA - BANQUE DE FRANCE établi en 1970 [124].

totale^{ment} le caractère souvent évolutif voire instable des objectifs des actionnaires. Elle ne permet donc pas une approche réaliste des comportements liés aux structurations intra-groupes.

Toutes ces réserves expliquent l'échec pratique de telles méthodes, par exemple dans le cadre des travaux sur les groupes récemment entrepris à l' I.N.S.E.E. : Le coût des procédures automatisées à mettre en oeuvre se révélait prohibitif et les résultats escomptés trop médiocres (1).

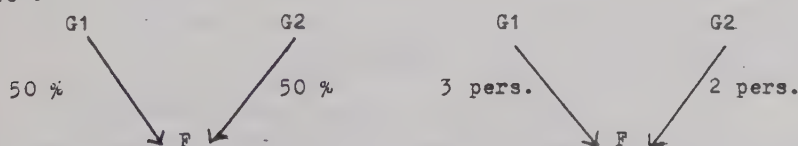
2.2. Une autre approche consiste à étudier une manifestation directe et assez facilement perceptible des liaisons financières : Les relations dites interpersonnelles entre groupes ou entreprises. Des travaux exploitant ces relations ont été par exemple proposés récemment par E. DAEMS (2) ou encore M. FENNEMA (3).

L'idée générale, développée notamment par M. FENNEMA, est qu'un facteur de renforcement de l'interaction entre une firme A et une firme B, liées par une participation financière de A dans le capital de B, réside dans la participation de membres de A aux instances dirigeantes de B (conseil d'administration ou de surveillance). On peut alors formuler l'hypothèse que l'intensité de la relation dépend à la fois du taux de par-

-
- (1) Sur ce point, voir ci-dessous chap. 2, p.135, observations sur la procédure "SIRENE".
 - (2) E. DAEMS [024] analyse les holdings belges à l'aide des relations interpersonnelles. Les remarques méthodologiques sont exposées dans le chap. 3 intitulé : "A methodology for measuring the control influence of the holding company" [024], p. 75 et suiv.
 - (3) M. FENNEMA [099] développe une étude des liaisons interpersonnelles dans l'industrie automobile européenne. Les problèmes d'interprétation sont exposés p. 13 et 14 [099].

ticipation de A dans B ET du nombre de participants issus de A aux instances dirigeante de B. A côté du graphe valué des relations financières, il devient alors possible d'introduire un graphe valué des relations interpersonnelles, E. DAEMS (1) applique par exemple cette proposition aux holdings belges.

Pour ce qui concerne la présente réflexion, l'intérêt des relations interpersonnelles pourrait être de lever certaines indéterminations d'identification. Imaginons par exemple une filiale (F) "50 - 50" et une représentation inégale des sociétés mères (G1 et G2) dans le conseil d'administration de cette filiale :



Il est clair que F peut être légitimement rattachée rattachée à G1 plutôt qu'à G2.

Pratiquement un tel raisonnement n'est acceptable qu'à la conditions d'avoir parfaitement déterminé quel groupe parent influence quel administrateur. Ceci implique souvent de dépasser la simple perception des appartenances formelles de ces derniers. Les problèmes de recueil d'information deviennent alors considérables sinon insolubles (2).

(1) Voir le (2) page précédente

(2) Sauf à disposer des "minutes" de certaines réunions plus ou moins informelles !

Finalement, et malgré leur relative facilité d'identification formelle dans les grandes sociétés, les relations interpersonnelles doivent être traitées avec prudence. S'il ne fait aucun doute qu'elles indiquent la présence d'influences au sens large, leur aptitude à révéler des relations de commande est plus douteuse. Tout est en effet fonction de l'attitude effectivement adoptée par les participants au conseil d'administration ou de surveillance. Or cette attitude dépend bien entendu des objectifs poursuivis par les entreprises ou organisations implicitement représentées.

Au total, la piste des relations interpersonnelles, certainement très utile pour la perception des réseaux d'influence, ne semble pouvoir constituer qu'un élément très partiel de résolution de notre problème d'identification.

En fait la solution ne consiste probablement pas à opérer des travaux formels de plus en plus sophistiqués et abstrait sur les indicateurs juridiques. Mieux vaut sans doute admettre qu'il existe une zone des systèmes financiers dans laquelle les structures ne peuvent être saisies qu'au travers d'une diversification de l'approche des relations entre les entreprises impliquées. Ceci est d'autant plus vrai que, pour les taux de participation peu élevés, il existe des lacunes d'information considérables (1).

(1) C'est ainsi par exemple que J.F. ECHARD doit renoncer à l'exhaustivité et renoncer, faute d'informations suffisantes, à l'étude des taux inférieurs à 10 %. D'importantes zones d'ombre subsistent d'ailleurs au delà de ce taux de 10 % : voir J.F. ECHARD [097], p. 101 .

Conclusion de A :

Ces remarques nous conduisent logiquement à conclure les développements consacrés à l'interprétation structurelle des participations financières.

- En raison de l'intensité de la codification juridique qui les concerne, les taux de participation directe strictement supérieur à 50 % peuvent généralement véhiculer des relations de commande. Mais ils peuvent être accompagnés de participations minoritaires ou de coalitions significativement contraignantes pour l'unité dominante, dans une mesure d'ailleurs difficile à apprécier en l'absence d'autres informations.
- Les systèmes de participations partagées ou minoritaires sont partiellement non repérables et se prêtent mal aux analyses formelles. Leur interprétation est compliquée par les phénomènes de participations indirectes et d'absentéisme, et la variété des objectifs sous-jacents. Or, les participations minoritaires sont de loin les plus fréquentes, comme le démontre le tableau ci-après, établi d'après des informations recueillies par J.F. ECHARD (1).

(Voir tableau page suivante)

(1) J.F. ECHARD [097].

Sociétés possédant :	Une société mère (*)		Deux sociétés mères (*)		Trois sociétés mères (*)		Quatre sociétés mères (*)	
Nombre de sociétés par colonne.....	242	100 %	554	100 %	220	100 %	148	100 %
Dont soumises à contrôle majoritaire.....	172	71 %	160	28,9 %	20	9 %	4	3 %
Nombre cumulé de sociétés.....	242	100 %	796	100 %	1 016	100 %	1 164	100 %
Dont soumises à contrôle majoritaire (**).	172	71 %	332	42 %	352	35 %	356	30 %
(*) Une société A est dite mère de la société B lorsque A détient plus de 10 % du capital de B.								
(**) Dont 8 % environ des contrôles majoritaires à taux très élevé (supérieurs à la majorité qualifiée).								

Tableau 6 : FREQUENCE DES SITUATIONS DE CONTROLE MAJORITAIRE
(D'après l'échantillon de J.F. ECHARD (1))

Par suite, il est clair que, même lorsqu'on les connaît parfaitement, les relations financières ne peuvent suffir à l'identification complète des composantes juridiques de systèmes organisés. On peut alors utiliser les relations interpersonnelles ou des outils formels de toutes sortes. Mais les indications complémentaires ainsi recueillies ne sont généralement pas suffisantes pour lever toutes les indéterminations.

Au total, les liaisons financières laissent donc planer de nombreuses incertitudes sur l'identification des composantes des systèmes à délimiter. Qu'en est-il alors dans le cas des autres supports juridiques ?

B - L'interprétation des liaisons non-financières

Lorsqu'il n'existe pas de possibilité d'exercice d'une contrainte normative de A (l'unité dominante) ou de S (le système dominant) sur B (l'unité dominée), l'identification des éléments des systèmes commandés passe par une analyse des pouvoirs de négociation respectifs de A et B. C'est en effet grâce à ce pouvoir que A (ou S) peut influencer B de manière à la contraindre à l'adoption d'objectifs satisfaisants, si tant est qu'il se pose un problème réel d'adaptation de ces objectifs.

Dès que le pouvoir est suffisant, l'ensemble défini par A et B, ou par S et B, est pourvu des propriétés qui, par hypothèse, sont assignées aux composantes juridiques des organisations : La cohérence des objectifs existe ; le mécanisme régulateur des trajectoires et objectifs existe également.

La question est alors de préciser la nature des phénomènes qui peuvent générer le pouvoir et surtout de trouver des indicateurs du niveau de ce pouvoir inter-organisationnel non normatif.

La plupart des travaux récents abordent cette question en termes de dépendance, ou de vulnérabilité ou encore d'influence (1). Des écrits "fascinants", nous dit P. ABELL (1) mais bien peu opératoires ont été proposés sur la distinction entre ces trois notions. Ils confirment que la difficulté se situe beaucoup moins au niveau des conventions de langage qu'à celui du choix et de la mesure des variables déterminantes ou significatives du pouvoir. Au delà, le problème de définition de valeurs-seuil des variables est généralement -et soigneusement- éludé. Finalement, il n'existe donc pas d'indicateurs précis et quantifiés permettant d'affirmer que telle relation interiorise A par rapport à S grâce au pouvoir de négociation qu'elle véhicule.

Ces lacunes ne sont évidemment pas le fait du hasard ou de la négligence. Il importe de préciser leur origine, et de chercher des moyens opératoires de les limiter. C'est pourquoi, après un bref rappel des facteurs de dépendance et des conventions posées quant aux liens entre dépendance et pouvoir, nous chercherons des éléments de mesure et d'appréciation de seuils quantifiés.

(1) Voir S.E. MINDLIN et H. ALDRICH [003] sur la dépendance, D. JACOBS [108] sur la vulnérabilité, P. ABELL [001] sur l'influence... etc...

a) De la dépendance au pouvoir de négociation

1. Les facteurs de dépendance

La dépendance est un phénomène économique au sens plein du terme : Elle ne peut être comprise, à quelque niveau que ce soit, que replacée dans le contexte de "la compétition pour l'accès aux ressources rares".

S.E. MINDLIN et H. ALDRICH (1) nous rappellent que, dans cette compétition, à un instant donné, les concurrents maîtrisent leur environnement de manière très inégale. Ceux qui maîtrisent mal leur environnement sont évidemment voués à la dépendance par rapport à cet environnement duquel ils devront subir toutes les perturbations volontaires ou non (2), et quelle que soit leur origine.

Lorsque l'environnement perceptible se réduit à quelques entreprises en amont et en aval, il devient possible d'envisager la dépendance entre unités et de préciser les phénomènes sous-jacents. Au delà des formalisations néo-classiques sur les marchés fortement asymétriques (3), il convient alors d'analyser les connections en termes multidimensionnels, de manière à percevoir les aspects essentiels de la relation.

BLAU (4) distingue pour sa part trois grands acteurs de dépendance (en dehors des normes institutionnelles) de B par

(1) Voir le (1) de la page précédente.

(2) Ce qui évoque l'image des firmes immanentes de R. MARRIS [046], p. 280.

(3) E.H. CHAMBERLIN [019] F. PERROUX [058], [059] ...

(4) A.M. BLAU [013].

rapport à A :

- α . La maîtrise plus ou moins forte exercée par A sur les ressources "stratégiques" indispensables au fonctionnement de B.
- β . L'existence pour B de solutions alternatives à l'approvisionnement auprès de A.
- γ . La possibilité pour B d'user de dispositions légales (1) propres à contraindre A à fournir les ressources requises sans marchandage risquant de conduire à une conclusion trop défavorable à B.

De façon plus générale, avec D. JACOBS (2), on peut raisonner, pour ce qui concerne B, en termes de "niveau d'importance stratégique" (essentiality) de "facilité de substitution" (substituability) des ressources détenues par A.

En résumé, et en termes simples, on peut dire que si A détient une ressource d'importance stratégique pour B, et si B ne peut pas remplacer A, alors A domine B. Trois caractères fondamentaux de ces présentations doivent être soulignés :

- α . Il n'est pas formulé d'hypothèse sur la nature de "l'approvisionnement". Dans une acception large, et selon les conditions d'environnement, il peut s'agir de n'importe quelle entrée de biens (approvisionnements au sens strict) de services (savoir faire, main-d'oeuvre, service bancaire etc...), de monnaie

(1) On pense par exemple au refus de vente.

(2) D. JACOBS [108], p. 45 à 59 .

(ventes, crédit bancaire...).

- β. Rien n'exclut une dépendance de B relativement à plusieurs unités éventuellement indépendantes au moins en première analyse (cas des groupements).
- γ. Dans les termes considérés, A peut très bien se trouver aussi en position de dépendance par rapport à B.

2. Apparition d'un pouvoir de négociation

Pour qu'un pouvoir puisse résulter de situations de dépendance, il convient que la relation soit significativement asymétrique, et qu'on ait pu identifier la relation entre dépendance et pouvoir. R.M. EMERSON (1) présente de façon schématisée ces deux conditions en notant qu'il doit exister entre A et B une relation du type :

$$P_{AB} = D_{BA}$$



$$P_{BA} = D_{AB}$$

P_{AB} est la capacité de résistance de la partie de B qui peut être potentiellement maîtrisée (pouvoir de A) par A. On notera que les cas d'implication partielle sont soigneusement pris en compte.

D_{BA} est proportionnel à la possibilité dont dispose A

(1) R.M. EMERSON [096], p. 31 à 41 .

d'inciter B à opérer des allocations de ressources conformes aux objectifs de A (dépendance de B).

L'égalité $P_{AB} = D_{BA}$ exprime la relation pouvoir dépendance (qui peut bien entendu prendre d'autres formes).

Les inégalités expriment l'asymétrisation des relations de dépendance, et donc des pouvoirs de négociation.

Notons en outre que cette formulation explicite la nécessité de raisonner en termes d'INTER-actions. Ainsi échappet-on au risque d'une vision trop simpliste de relations de dépendance pourvues d'une orientation unique.

Les théoriciens de la dominance parlent d'ailleurs à ce propos d' "influence nette" (1) de A sur B, ce qui est significatif d'une réciprocité des relations. Malheureusement, ils ne nous disent pas dans quelles conditions le pouvoir de négociation génère une influence nette de A sur B telle qu'on puisse admettre que A commande B.

Ceci pose le problème des manifestations repérables des facteurs de dépendance et de l'interprétation de ces manifestations, notamment en termes de seuils.

b) Les manifestations de la dépendance

La dépendance se manifeste par de multiples phénomènes, formels ou informels, quantifiables ou non. Compte tenu des objectifs de la présente étude, nous chercherons tout d'abord à décrire ces phénomènes. Nous utiliserons pour cela des éléments présents dans la plupart des situations de dépendance, et pour-

(1) Sur ce point, voir les analyses générales de LANTNER [041] et leur application au niveau des relations inter-groupes [109]. Voir également les observations de C. PONSARD dans la préface de [041].

vus d'un caractère opératoire indiscutable. Nous pourrions alors envisager le recours à des indicateurs dont certaines formes (quantifiées ou non) pourraient être significatives de l'existence d'un pouvoir de négociation suffisant pour réaliser l'interiorisation organisationnelle de l'unité dominée. Sur ce problème, une référence fondamentale est fournie par les travaux du "groupe d'Aston" (1).

A partir d'une approche conceptuelle, ces travaux ont mis en évidence des caractéristiques fondamentales des situations de dépendance. Des mesures de ces caractéristiques ont été opérées sur 52 organisations britanniques, et mises en corrélation avec d'autres variables organisationnelles.

Initialement, deux types de dépendance avaient été distingués : dépendance de l'organisation considérée relativement à son organisation "parente" d'une part, dépendance relativement à l'ensemble des organisations autres que l'organisation "parente" d'autre part.

1. Dépendance par rapport à l'organisation parente

Quatre éléments ont été ici pris en compte :

1.1. La taille relative de l'organisation dépendante relativement à l'organisation parente ;

1.2. Le statut de l'organisation dépendante dans son

(1) D.S. FUGH, D.J. HICKSON, C.R. MININGS, C. TURNER [120 bis],
p. 65 - 105 .

groupe (1) (en particulier son autonomie juridique) ;

1.3. La représentation de l'organisation étudiée dans les organes de l'organisation parente prenant les décisions fondamentales ;

1.4. Le nombre d'opérations contractuelles traitées en dehors de l'organisation étudiée par l'organisation parente.

Chaque indicateur a fait l'objet d'une "échelle de notation" de 0 à 100.

2. La dépendance par rapport à l'ensemble des autres organisations

La dépendance relativement aux organisations non parentes fut approchée grâce à cinq éléments, synthétisé par la suite en un indicateur dit de "quasi-intégration" :

2.1. L'intégration par rapport aux fournisseurs, aussi bien en termes de propriété que de liaisons contractuelles -ou de groupement- ;

2.2. La capacité de réponse de l'organisation étudiée face aux ordres et normes que veulent imposer ses clients ;

(1) Terme utilisé par S.E. MINDLIN et H. ALDRICH dans [14]. C'est un des rares cas dans lesquels le mot "groupe" est explicité dans la littérature anglo-saxonne relative aux systèmes inter-organisationnels.

2.3. L'intégration par rapport à ces clients, toujours en termes de propriété ET de liaisons contractuelles -ou de groupement- ;

2.4. Le pourcentage de chiffre d'affaires réalisé avec le principal client ;

2.5. Le pourcentage d'approvisionnement de ce principal client réalisé par l'organisation étudiée.

En outre, la caractérisation des organisations comportait :

- L'origine de cette organisation (a-t-elle été créée par un particulier... ?) ;
- Le caractère "public" ou non de l'organisation parente (est-elle cotée en bourse...?).

Seuls les points 21 à 25 retiendront notre attention, car, en fait, les points 11 à 14 présupposent évidemment une liaison institutionnelle entre l'unité dépendante et l'unité parente. On reconnaîtra facilement, dans les points 21 à 25 des manifestations des facteurs de dépendance, au sens de BLAU, principalement au niveau de la maîtrise des ressources.

Ceci nous conduit à expliciter les limites de l'analyse des manifestations de la dépendance.

c) Les limites de l'analyse des manifestations de la dépendance

1. Limites méthodologiques

Certains éléments ne sont pas strictement quantifiables

et doivent donc faire l'objet de "notations".

Ces méthodes conduisent à des résultats généralement acceptables lorsqu'il s'agit d'ordonner des relations, mais deviennent hautement discutables si les valeurs numériques obtenues sont exploitées par exemple dans des travaux de corrélation (1). On connaît en effet l'extrême subjectivité qui s'attache à toute notation, surtout dans le domaine des organisations, et malgré des barèmes strictement définis.

De même si la combinaison des indicateurs numériques obtenus par des systèmes de notation permet d'ordonner correctement le graphe des dépendances entre unités, il semble dangereux d'en tirer une évaluation des arcs joignant les unités. A fortiori, il paraîtrait tout à fait hasardeux de déduire des données ainsi obtenues des seuils numériques d'appartenance à tel ou tel type de système.

Il sera par exemple toujours difficile de spécifier les valeurs pour lesquelles B se trouve suffisamment vulnérable pour que A puisse imposer ses objectifs. A côté de quelques cas "triviaux" dans lesquels l'espérance de survie B, en cas de rupture de la relation, est manifestement nulle (on pense par exemple aux situations extrêmes d'unités totalement "quasi intégrées" vers l'amont et vers l'aval), il est généralement hasardeux de présumer, sur la foi d'éléments de synthèse, la nature réelle des rapports entre A et B car, comme le souligne P. ABELL (2),

(1) A fortiori dans des travaux statistiques utilisant des techniques sophistiquées, du type analyses des correspondances, ce que n'hésite pourtant pas à réaliser par la suite l'équipe de PUGH.

(2) P. ABELL [001].

la maîtrise de telle ou telle ressource a des effets essentiellement variables selon les caractères de l'environnement .

Cette variabilité ne peut être perçue que par des analyses très complètes des relations, analyses qui vont se heurter à d'évidentes limites pratiques.

2. Limites pratiques

Au plan de la mise en oeuvre de l'analyse, on ne manquera pas d'être frappé par la relative complexité de l'ensemble des caractères retenus par l'équipe de PUGH. Il en résulte en particulier que la plupart de ces caractères ne peuvent être par exemple spécifiés sur la base d'éléments simples tels que la nature du contrat ou du groupement et ses clauses essentielles (exclusivité, durée, conditions de renouvellement...). On ne percevrait pas en effet des facteurs absolument fondamentaux tels que la possibilité (pour l'unité dominée) de remplacer facilement un partenaire, ou encore le poids de ce partenaire dans la collecte des ressources de l'unité dominée (l'"essentiality" de D. JACOBS).

Observons alors qu'en tout état de cause la "substituabilité" du "parent" échappe souvent à tout jugement simple (elle est d'ailleurs essentiellement évolutive (1)). Quant au "poids" de ce "parent", il peut être caractérisé par des données telles que la ventilation du Chiffre d'Affaires. Mais ceci implique d'opérer une enquête auprès des organisations concer-

(1) En fonction de l'environnement économique, de la technologie, etc... Pour des exemples, voir chapitre 3.

nées. De façon plus générale, on constate que des éléments tels que ceux proposés par le groupe d'ASTON ont nécessité un important travail de terrain, ce qui, pour d'évidentes raisons de moyens, a limité l'échantillon et par suite la portée des résultats (1). Pour ce qui concerne notre réflexion, il convient d'observer qu'une telle approche n'est plus strictement conforme à une démarche fondée sur des éléments purement juridiques, donc à l'optique adoptée par hypothèse. Enfin, on ne manquera pas de noter que cette approche semble mal adaptée -au moins en première analyse- à la qualification des situations dans certains groupements (mise en commun de "matière grise" par exemple) car les variables concernées par de telles situations ne sont pas mis en évidence.

Conclusion de B :

Sans être aussi sévère que S.E. MINDLIN et H. ALDRICH, qui se demandent si "les mesures proposées par le groupe d'ASTON reflètent effectivement la dépendance telle qu'on la perçoit habituellement" (2), force est de reconnaître que les éléments retenus se situent à un niveau de synthèse tel qu'ils sont finalement soit incomplets, soit ambigus, soit imprécis. Ils ne contribuent donc pas efficacement à la résolution du problème d'identification.

Tout au plus peut-on retenir provisoirement, à partir des remarques précédentes, le schéma d'analyse suivant, sur le-

(1) C'est une des critiques classiques faites à l'étude du groupe d'ASTON. Voir [114], p. 385 et suiv. .

(2) [114], p. 388 .

quel nous nous garderons bien de proposer une quelconque quantification des effets en manifestations.

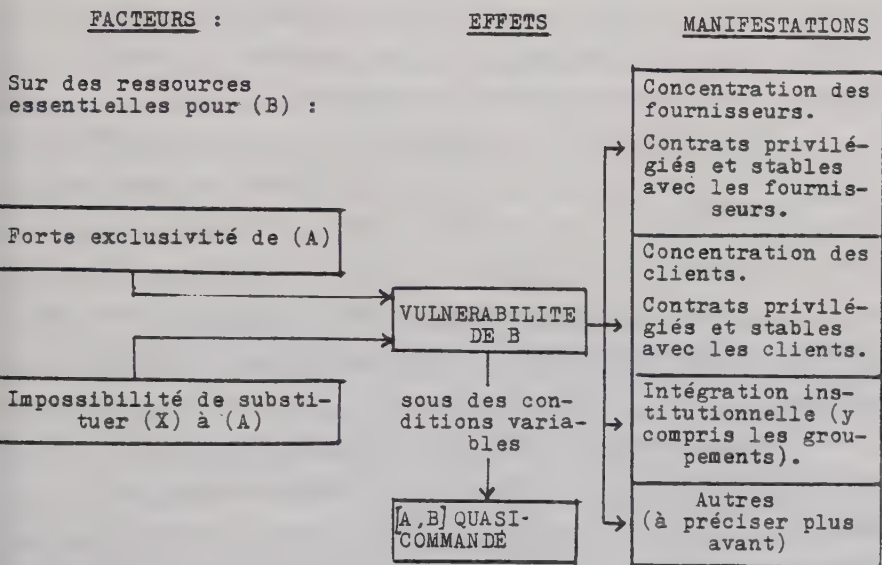


Schéma 5 : APPROCHE DE LA VULNERABILITE

On observera l'absence volontaire de référence aux dimensions relatives des unités en présence pourtant souvent privilégiée (1) mais trompeuse dans un nombre important de cas, particulièrement lorsque l'unité dominée dispose d'une très forte compétence spécifique.

(1) Par le groupe d'ASTON, mais aussi par de nombreuses études de la sous-traitance. Voir par exemple B. VENNIN [128].

CONCLUSION DE I :

Cette remarque est significative des difficultés d'exploration du champ des interactions juridiques : les instruments d'analyse habituels sont souvent inopérants, voire trompeurs, dans certains types de situations.

Hors du noyau dur, le support financier ne permet pas d'identifier avec une sécurité suffisante les entités juridiques incluses dans des organisations même en tenant compte des relations interpersonnelles. De même, sauf cas de très forte vulnérabilité, il s'avère très délicat de présumer l'insertion organisationnelle d'unités impliquées par des supports juridiques non normatifs.

La logique conduit alors à tenter de préciser les propriétés internes des structures et du fonctionnement des ensembles envisagés. Par ce biais, on peut espérer résoudre certains problèmes méthodologiques d'identification et, surtout, percevoir les conditions d'étude de la dynamique du phénomène de structuration en groupe, au plan des stratégies et des structures. Pour cela, il conviendra parfois de raisonner dans le cadre des seules relations juridiques hautement significatives. Mais cette sorte de "sous-estimation" des organisations étudiées ne remettra pas en cause la généralité des conclusions obtenues.

II. LA RECHERCHE DES PROPRIETES INTERNES DES SYSTEMES

Dès lors que les problèmes d'identification sont résolus, et d'un point de vue formel, tout ensemble défini en termes de relations juridico-économiques peut faire d'une description de type systémique. Il s'agit bien en effet "d'un ensemble d'éléments [LES ENTREPRISES] liés par des relations [LE LIEN JURIDICO-ECONOMIQUE]..." (1) dans lequel "toute modification d'un élément entraîne une modification d'autres éléments" (1) (en termes de structure de capital, d'échange, de capacités, etc...).

Au delà de cette observation générale, on détecte des propriétés statiques des éléments et des relations entre éléments. On relève en outre la possibilité de décrire certaines composantes de la trajectoire des systèmes et de leurs éléments, en particulier dans le noyau financier dur, en raison des règles juridiques. Il importe d'analyser la portée de ces propriétés et descriptions qu'elles soient de nature statique (A : caractéristiques structurelles) ou dynamique (B : caractéristiques fonctionnelles), toujours dans une perspective d'interprétation en terme de commande hiérarchisée.

A - La recherche des caractéristiques structurelles

Par "caractéristiques structurelles", nous entendons d'une part l'agencement hiérarchique réel des éléments du système (décomposition verticale), d'autre part la description des

(1) Définitions empruntées à M. ALBOUY [002], p. 1 .

fonctions assurées par ces éléments (décomposition horizontale).

Or les éléments et relations juridiques possèdent des propriétés intrinsèques de séparabilité et d'orientation conformes aux contraintes de la hiérarchisation. De plus, les dispositions réglementaires permettent de disposer d'informations diverses sur les unités juridiques.

Il importe donc d'examiner si :

- 1 - Il existe une coïncidence entre hiérarchie juridique et hiérarchie réelle ;
- 2 - Il est possible d'identifier approximativement la décomposition fonctionnelle interne au groupe à partir de la décomposition juridique.

a) La décomposition verticale

Le premier aspect fondamental est celui de la décomposition verticale. Il s'agit de savoir si, à partir des seules liaisons juridiques, on peut percevoir ou approximer la hiérarchie de commande du système (identification aux divers niveaux, du système de commande, délimitation du système commandé).

1. Aspect formel

Sur ce point, on doit souligner tout d'abord qu'un graphe de liaisons quantifiées est toujours partiellement hiérarchisable (1) : Il suffit de trianguler la matrice associée

(1) Pour une présentation, voir R. LANTNER [041].

au graphe. Au besoin, on peut même parvenir à une forme strictement hiérarchisée (arborescence) : La condition est simplement d'éliminer les cas formellement ambigus (partage strict essentiellement) en adoptant des critères restrictifs de sélection des arcs. Pratiquement, on ne décrit alors que des relations auxquelles est attribué un niveau de signification très élevé en termes de commande. Par exemple, on ne retient que les taux de participation strictement majoritaires, c'est-à-dire le noyau dur. De nombreux travaux ont plus ou moins explicitement recours à cette hypothèse (1), à laquelle nous avons d'ailleurs prêté une certaine portée organisationnelle (cf. ci-dessus paragraphe I, conclusion de A). Il a été démontré que, dans le cas des liaisons contractuelles, on ne peut faire émerger d'exemples simples de ce type.

2. Utilisation au niveau des couples d'éléments liés

Moyennant quelques restrictions, on peut donc obtenir deux ou plusieurs niveaux d'unités. Sauf lorsqu'elles sont au niveau le plus élevé, toutes les unités sont liées à des unités de rang supérieur. Pour un couple d'unités, la relation est identifiée parfois quantifiée (liaisons financières).

On peut tout d'abord remarquer que le choix du niveau de rattachement peut s'avérer très délicat, comme en témoigne l'exemple ci-dessous, choisi en matière financière. Or, on sait que, dans une description précise de la hiérarchie de commande,

(1) Voir les méthodes de consolidation comptables, et les conséquences au niveau des publications et résultats établis par l'I.N.S.E.E., la D.A.F.S.A... (Voir ci-dessous chapitre 2).

l'appartenance à tel ou tel niveau n'est pas indifférente (attribution fonctionnelle, latitude décisionnelle... On pense par exemple ici aux distinctions introduites par ANSOFF).

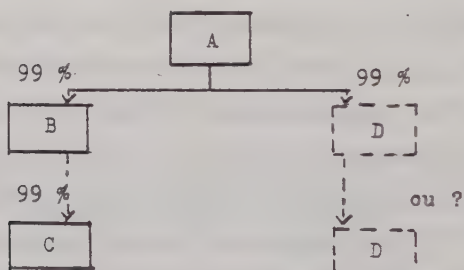


Schéma 6 : EXEMPLE SIMPLE DE PROBLEME DE HIERARCHISATION

Une seconde question est de savoir si la liaison entre A et B véhicule effectivement (et pas seulement potentiellement) un vecteur de commande de A sur B (sans préjuger des composantes de ce vecteur et des objectifs desquels il participe). Il est souvent hasardeux de répondre, en raison notamment de l'existence de sociétés "écran" (voir les hiérarchies financières à trois niveaux et plus), en raison aussi des discordances entre les moyens d'exécution des fonctions et les moyens affectés aux entités juridiques : On rencontre des cas extrêmes d'unités juridiques "vides" qui n'exercent en fait aucune fonction (1).

Par suite on ignore souvent où se trouve finalement le pôle de commande de B, au niveau hiérarchique immédiatement supérieur. Il en résulte le troisième problème, qui est de savoir

(1) Voir ci-après chapitre 2.

si A commande les unités auxquelles elle est liée et seulement ces unités. Pour les mêmes raisons que précédemment, il n'existe pas, ici encore, d'éléments de réponses satisfaisants fondés sur les seuls critères juridiques.

En fait, l'étude de telles questions nécessite des indications quant aux attributions fonctionnelles des éléments du système (à ses différents niveaux) ce qui pose essentiellement des problèmes de décomposition horizontale de ce système.

b) La décomposition horizontale

Les informations disponibles à un instant donné permettent normalement d'identifier partiellement les unités composantes du groupe, et de décrire la nature des interactions juridiques entre ces unités (états financiers, positions contractuelles). En outre, on peut généralement disposer de quelques données comptables ou extracomptables souvent très synthétiques.

D'un point de vue statique, ces informations pourraient essentiellement présenter un double intérêt :

- Elles pourraient tout d'abord permettre de décrire les situations juridiques. Cet aspect a déjà été discuté par ailleurs et nous n'y reviendrons pas.
- Elles pourraient ensuite faciliter la détection des fonctions assumées par chaque unité et, au delà, des connections fonctionnelles entre ces unités. Si l'on souhaite comparer la décomposition juridique et la décomposition fonctionnelle horizontale, ce second aspect est évidemment essentiel.

Or, l'observation montre qu'il est généralement très difficile d'obtenir des informations sérieuses en ce domaine.

- Dans les systèmes financiers, on parvient parfois à opérer un rattachement très grossier des unités juridiques aux grandes fonctions (production, commercialisation, ...) ou divisions (notamment géographiques) du groupe. Par contre, on chercherait en vain à connaître le détail des tâches attribuées à ces unités. Ce détail s'avère d'ailleurs la plupart du temps très fluctuant, et souvent abstrait de toute considération relative aux découpages juridiques. Ces observations s'appliquent d'ailleurs à tous les niveaux en partant des filiales directes des holdings et en allant jusqu'aux cellules purement opérationnelles. Bien entendu, les informations détaillées sur les flux d'échange intra-groupe, qui seraient pourtant précieuses pour comprendre les connections fonctionnelles, ne sont pratiquement jamais délivrées (1).

- Dans les systèmes contractuels, l'examen du support juridique permet par contre d'obtenir des indications plus précises sur les fonctions assumées par chaque partie prenante et sur l'organisation des relations entre ces parties. Toutefois, les informations ainsi recueillies ne dépassent guère le formalisme de "Contrats-type" qui recouvrent les situations de fait extrêmement variées décrites par ailleurs (2). Souvent, malgré de multiples modifications de la réalité des relations, le contrat reste d'ailleurs inchangé pendant de nombreuses années.

(1) Voir les observations sur les besoins d'enquête liés aux propositions du groupe d'ASTON.

(2) Voir supra section 1 de ce chapitre.

On ne sait alors plus très bien ce que signifie son contenu.

Conclusion de A :

Il n'est pas nécessaire de poursuivre la démonstration plus avant. Malgré leurs propriétés formelles intrinsèques, les codifications juridiques ne permettent donc généralement pas de décrire avec exactitude la hiérarchie de commande des systèmes étudiés. La relation financière ou contractuelle permet parfois de présumer que A et B sont dans la même organisation, mais elle ne permet pas d'indiquer si A commande B. On peut alors se demander si, moyennant une dynamisation de la description des systèmes il est possible de mieux approcher les caractéristiques internes de ces systèmes.

B - La recherche des caractéristiques fonctionnelles

Il est devenu classique de distinguer fonctionnement à court terme et fonctionnement à long terme, étant bien entendu que les choix et contraintes relatives à ce dernier ne sont pas neutres pour le premier, étant admis également que le fonctionnement ne saurait être compris indépendamment de la structure et des processus de commande (ou de régulation).

a) L'interprétation de l'évolution structurelle à long terme

L'analyse de l'évolution à long terme du système paraît évidemment essentielle si l'on souhaite percevoir la "logique de l'intention" qui préside à la conduite de ce système. Dans une perspective "longue", il est logique de chercher ce que peut apporter, de ce point de vue, l'étude de l'évolution globa-

le des structures juridiques existantes au sein du groupe.

1. L'évolution des structures internes

Les changements d'état internes aux systèmes seront essentiellement perçus, dans les termes de notre analyse, sous forme de modifications juridiques (disparition ou apparition d'entités sur des actifs existants) ou de changements des niveaux de participation au capital, ou enfin de modification des formes contractuelles ou juridiques. Comme il l'a été indiqué dans la première section, ce dernier aspect est particulièrement important dans le cas de groupements aboutissant à une forte intégration de fait.

Cependant, même en longue période, de tels phénomènes ne se prêtent qu'à des interprétations très générales, et qui ne permettent guère, le plus souvent, de dépasser le stade du constat "a posteriori". On songe par exemple à l'évaluation des contraintes stratégiques que semble admettre l'unité dominante (acceptation de zones influençables) ou qu'elle cherche au contraire à éliminer (intégration de toutes les unités au noyau dur). Il est ici significatif de noter que J.F. ECHARD, par son étude volontairement limitée aux réseaux de liaisons financières, ne peut mettre en évidence que des comportements généraux de "renforcement" puis de "stabilisation" des structures (1).

On peut certes avancer ici des hypothèses quant aux objectifs sous-jacents à ces comportements. On songe par exemple à des sous objectifs tels que la recherche d'une sécurité satisfaisante, ou d'une forte stabilité organisationnelle. Mais il

(1) J.F. ECHARD [097], p. 112 - 113 .

paraît bien hasardeux d'être très affirmatif et surtout d'en inférer des hypothèses détaillées quant aux composantes de la stratégie des groupes concernés (1).

Dans le domaine des liaisons contractuelles et de groupement, on est conduit à interpréter les modifications de la lettre (elles sont rares) et surtout de l'esprit (elles sont bien plus fréquentes) des contrats. Très difficiles à percevoir, elles peuvent pourtant revêtir une forte signification dans la mesure où elles concernent parfois des caractéristiques très importantes (prix des transactions internes, partages d'activité...). Souvent, elles ne sont d'ailleurs que le résultat final d'une longue suite de modifications mineures (2).

Au total, toutes ces considérations laissent pratiquement intact le besoin d'informations précises sur la hiérarchie de commande, les attributions fonctionnelles des éléments des systèmes analysés, et les stratégies mises en oeuvre.

2. Les déplacements de frontière des systèmes

Il en est de même lorsqu'on considère les déformations de ces systèmes entendues au sein de l'élimination ou de l'insertion d'entités juridiques et des actifs correspondants (3). Considérées sur la seule base de la disparition ou de l'apparition d'une relation financière ou contractuelle, ces déformations sont a priori vides de sens. C'est ainsi par exemple qu'une prise

(1) J.F. ECHARD n'émet d'ailleurs pas d'hypothèses sur ce point.

(2) Voir certains résultats d'enquête évoqués au chapitre 3.

(3) On fait bien entendu allusion aux opérations de croissance externe. Il n'entre pas dans le propos de définir et d'analyser ces opérations. Sur les problèmes de définition, voir par exemple R. PEREZ [119] ou C. PATUREL [118].

de participation de niveau faible s'insère souvent dans une stratégie de nature financière au sens d'un comportement de portefeuille. Mais elle peut également participer d'une stratégie de recherche d'une influence plus ou moins forte sur certains processus industriels. Comment décider si l'on se trouve dans tel ou tel cas ?

Une prise de participation à un niveau élevé s'insère plutôt dans une stratégie purement industrielle. Mais comment préciser s'il s'agit de diversification ? d'intégration ? De même comment doit-on interpréter tel ou tel "délestage" ? Est-il ou non lié à telle ou telle prise de participation simultanée ou voisine dans le temps ? Résulte-t-il d'une négociation avec un autre groupe ? Dans quel cadre ? Sur quels objectifs ? Ces mouvements présentent-ils une continuité relativement aux opérations antérieures ?...

Au niveau des liaisons contractuelles ou de groupement, seuls des mouvements de grande ampleur seront significatifs par exemple d'une politique de rapatriement ou d'extériorisation de certaines activités. Mais l'objectif stratégique sous-jacent sera généralement difficile à détecter (1) : Sous-emploi à résorber ? Flexibilité à préserver (2) ? Réglementation fiscale à contrecarrer ? Ou tout simplement conflit à résoudre ?

Toutes ces questions confirment clairement qu'une condition première de l'analyse stratégique des systèmes juridico-économiques est de disposer d'une description complémentaire dé-

(1) Voir infra résultats d'enquêtes.

(2) Ce cas a été analysé par R. REIX [002].

taillée des unités impliquée dans l'évolution, et pas seulement de l'évolution strictement juridique elle-même (indispensable en tout état de cause).

b) Les processus de commande

Si l'on cherche maintenant à affiner l'analyse du processus d'évolution, il convient de décomposer la période d'analyse et de détailler les processus internes au système. Si l'on admet avoir identifié les éléments d'un système dans lequel il existe des relations modélisables en termes de commande hiérarchisée, un problème essentiel devient naturellement de qualifier et décrire les processus induits par la commande, éventuellement de détecter et d'analyser leurs conséquences.

1. L'attribution des objectifs

Dans le long terme, les objectifs assignés aux éléments commandés, ou poursuivis par le pôle de commande du système, restent très souvent "cachés", pour les mêmes raisons qui rendent très délicate l'interprétation de l'évolution structurelle "longue". Tout au plus peut-on présumer de l'existence de contraintes exercées sur la détermination de ces objectifs soit par influence financière, soit par conflit dans une structure contractuelle.

Dans le court terme, les ajustements d'objectifs et de sous objectifs passeront encore plus souvent inaperçus, d'autant que très souvent, ils ne pourront être explicités, même lorsqu'ils résultent d'un conflit interne dans un cadre non normatif (1).

(1) L. RUBIN [Oo3] nous apprend par exemple que, dans la franchise, une des sources de difficultés provient de l'incapacité du franchisé à exposer les motifs du conflit.

En réalité, par une analyse juridique, la décomposition hiérarchisée des objectifs ne peut pas être perçue davantage, sauf cas particuliers, que la hiérarchie de commande, qu'il s'agisse des processus de préparation sert de choix ou des choix eux-mêmes.

2. Les modes de régulation

Les modes de régulation peuvent être plus ou moins "sophistiqués". Ils peuvent par exemple faire appel à des techniques d'anticipation plus ou moins formalisées, et à des types de coordination plus ou moins centralisés (1). Tous ces éléments permettent souvent de mieux comprendre le comportement du pôle de commande du système. Est-il par exemple possible d'interpréter correctement les objectifs poursuivis par un groupe sans savoir s'il existe un plan écrit dans lequel tel ou tel changement d'état juridique était planifié de longue date ?

De même, la régulation à court terme, dans laquelle on sait qu'il existe actuellement des procédures très complexes peut être riche d'enseignements quant à l'intensité et à la stabilité des relations et aux objectifs poursuivis par le pôle dominant.

Or, là encore les analyses juridico-économiques nous laisseront souvent dans l'ignorance : Il n'existe pas d'obligation de publication d'informations de synthèse sincères et précises sur les méthodes de gestion internes aux groupes (2). Quelques indications, souvent très générales et ambiguës peuvent

(1) Sur les modèles de régulation et de coordination, voir par exemple R. REIX [122], ou M. ALBOUY [002].

(2) La lecture des rapports aux Assemblées générales est très édifiante à cet égard.

cependant être obtenues à la lecture de certains contrats, par exemple dans le domaine des contrats d'intégration. Mais ces indications ne suffisent généralement pour détecter l'existence de certaines techniques de régulation.

3. Les processus d'adaptation

Dans le court terme, des changements d'état importants peuvent traduire certaines adaptations des objectifs ou des stratégies. Mais, sauf opérations spectaculaires de restructuration (1), qui ne résultent assurément pas d'une adaptation à court terme, les changements d'état perceptibles sur de courtes périodes sont souvent trop isolés et trop discrets pour être interprétés "de l'extérieur", a fortiori en termes purement juridiques.

Dans le long terme, l'étude des processus d'adaptation nous ramène aux difficultés rencontrées à propos de la décomposition des objectifs et des évolutions structurelles à long terme.

En résumé l'approche juridico-économique du groupe ne permet guère d'aller au delà d'une évaluation des possibilités de recours à tel ou tel mode de régulation. Encore doit-on faire preuve de la plus grande prudence. Il est légitime de supposer par exemple que plus le pouvoir de l'unité dominante est intense et non partagé (pseudo-filiales à 100 % en particulier), plus le mode de régulation peut être sophistiqué (2). Mais rien ne permet d'affirmer qu'il existe ici une implication simple : Les objectifs

(1) Qui introduisent de fortes discontinuités desquelles résultent de gros problèmes d'homogénéité des informations sur le groupe.

(2) Avec notamment des supports formalisés.

stratégiques du pôle de commande joueront un rôle déterminant. Il est clair par exemple que l'insertion d'une entité juridique dans une stratégie de portefeuille n'implique pas nécessairement une régulation aussi fine et anticipée que dans le cadre d'une stratégie de type industriel. Ces dernières observations sont significatives de l'ensemble des réflexions suggérées par l'interprétation systémique, en termes de commande hiérarchisée, des relations juridiques, et nous conduisent à sa conclusion.

CONCLUSION DE LA SECTION II :

En termes de formalisme juridique, les groupes identifiés par des liaisons juridiques sont composés d'éléments séparables, descriptibles et hiérarchisables. Malheureusement, sauf cas particuliers, il ne semble pas que ces propriétés contribuent efficacement à l'identification des éléments et relations de l'organisation sous-jacente au système juridique. De même, dans une perspective d'analyse plus dynamique, il s'avère généralement hasardeux de donner une interprétation stratégique trop précise aux changements d'état du système. A fortiori, des caractéristiques organisationnelles plus fines, notamment au niveau des modes de régulation échappent largement aux approches fondées sur l'analyse des seules relations juridiques. Ces dernières ne constituent donc pas en soi un support suffisant pour l'analyse des modalités et des effets des structurations en groupe.

Ceci ne signifie pas qu'on doive les rejeter totalement : Il convient au contraire d'en faire la base d'approches complémentaires dont les orientations vont être dégagées en conclusion de ce premier chapitre.

CONCLUSION DU CHAPITRE I

Les typologies des relations inter-entreprises basées sur des formes juridiques permettent de délimiter des systèmes pourvus de propriétés intrinsèques utiles dans l'analyse de certains phénomènes. Par exemple, on peut obtenir des résultats satisfaisants lorsqu'on souhaite qualifier la forme de pouvoir à la tête des groupes (F. MORIN (1), J.M. CHEVALLIER (1)...), ou étudier la diffusion des influences réciproques par liaisons financières ou contractuelles (R. LANTNER (2)), voire les intersections de ces zones, particulièrement dans le domaine financier (J.F. ECHARD (3)).

Par contre, ces propriétés n'ont pas une capacité descriptive satisfaisante des caractères structurels (identification, hiérarchisation) et dynamiques (objectifs, stratégies, régulations) des ensembles étudiés. Par suite, les liaisons entre structures et comportements sont elles aussi mal perçues. Nous restons donc très éloignés de notre objectif d'élaboration d'une méthode d'interprétation organisationnelle des structurations juridiques des groupes et quasi groupes.

Pour mieux situer les orientations qui vont guider la suite des réflexions, il paraît alors utile de résumer, sous forme de tableau, les éléments essentiels -apports comme lacunes- dégagés dans ce premier chapitre.

(1) [053], [023].

(2) [041].

(3) [097].

Pour faciliter la présentation, la distinction entre apports juridiques et supports financiers sera reprise : chaque support fera donc l'objet d'un tableau de même structure.

Observations relative au tableau

Les qualificatifs utilisés résultent des remarques présentées dans le chapitre à propos des divers supports juridiques. A propos de tel ou tel support, il se peut évidemment que certaines caractéristiques n'aient pas été explicités par ailleurs. Sauf exception, il est aisé de combler ces lacunes car elles correspondent à des aspects qui ne font pas problème.

Certaines interprétations, volontairement quelque peu tranchées peuvent bien entendu être discutées (utilisation de "OUI" ou "NON" en particulier).

Les nuances s'expriment par les qualificatifs :

- "PARTIELLE" qui signifie que le caractère peut être qualifié totalement ou en partie dans certaines situations relatives au support juridique envisagé ;
- "DOUTEUSE" qui signifie l'existence d'une possibilité d'interprétation du caractère, mais avec un risque d'erreur élevé ;
- "RARE" qui évoque la possibilité occasionnelle de qualifier le caractère.

CARACTERISTIQUES ANALYSEES		FORMES FINANCIERES		NOYAU DUR			FAMILIALE COMMUNE	FRANCE FINAN- CIERE	POUVANCE FINAN- CIERE
				SANS INFLUENCE	AVEC INFLUENCE				
1 - CARACTERES INTRINSEQUES GENERAUX DU SYSTEME JURIDIQUE	Eléments	Possibilités de séparation. Possibilités de description.	Oui Oui	Oui Oui	Oui Oui		Oui Oui	Oui Oui	Oui Oui
	Relations	Possibilités d'identification. Possibilités de quantification. Possibilités d'orientation.	Oui Oui Oui	Oui Oui Oui	Oui Oui Oui		Oui Oui Oui	Oui Oui Oui	Partiel- le Partiel- les Partiel- les
	Ensemble du système	Possibilités de hiérarchi- sation (1) formelle.	Oui	Oui	Oui		Mon	Partielles	Partiel- les
		Possibilités de détection d'éléments de comportement.	Oui	Oui	Oui	(par les structures juridiques en part.)	Oui	Partielc	Partiel
	(1) hiérarchie est entendue au sens strict. (arborescence)								

Tableau 9 : SYNTHESE DE L'INTERPRETATION DES FORMES FINANCIERES
(1ère partie)

Tableau 9 : 2ème partie

CARACTERISTIQUES ANALYSEES		FORMES FINANCIERES		NOYAU DUR		FILLIALE COMMUNE	FRANCE FINANCIERE	COINCIDENCE FINANCIERE
				SANS INFLUENCE	AVEC INFLUENCE			
2 - INTERPRETATION DES CARACTERES EN TERMES D'ETUDE DE L'ORGANISATION ET DE SA DYNAMIQUE	Identification des éléments (liaisons de commande potentielles)	Par simple détection des formes juridiques. Par mesure sur les formes juridiques		Oui	Oui	Non	Douteuse	Non
	Identification de la hiérarchie de la commande par COINCIDENCE ENTRE :	Vecteur de commande et liaison juridique. Fonctions et unités juridiques. Système commandé et système juridiquement contrôlé. Hiérarchie sur liaisons juridiques et hiérarchie réelle.		Douteuse	Douteuse	Indéfinie	Douteuse	Non
				Non	Non	Non	Non	Non
				Non	Non	Non	Non	Non
				Non	Non	Non	Non	Non
	Perception de la stratégie générale	Par interprétation des données ; Par interprétation des modifications de frontières juridiques.		Partielle	Partielle	Partielle	Douteuse	Non
	Perception des objectifs	Objectifs généraux du système éléments de décomposition.		Partielle	Partielle	Partielle	Douteuse	Non
	Perception des modes de régulation	Long terme. Court terme.		Non	Non	Non	Non	Non
	Perception des processus	d'adaptation.		Partielle	Partielle	Partielle	Non	Non

CARACTERISTIQUES ANALYSEES		FORMES CONTRACTUELLES		INTEGRATION CONTRACTUELLE		COOPERATION	
1 - CARACTERES INTRINSEQUES GENERAUX DU SYSTEME JURIDIQUE	Eléments	Possibilités de séparation. Possibilités de description.	Oui Oui	Oui Oui	Contrac- tuelle	Groupe- ments	
	Relations	Possibilités d'identification. Possibilités de quantification. Possibilités d'orientation.	Oui Partiel- les Oui	Oui Partiel- les Oui	Oui Partiel- les Douteuses	Oui Partiel- les Douteuses	
	Ensemble du système	Possibilités de hiérarchisation (1) formelle.	Partiel- les	Partiel- les	Non	Non	
		Possibilités de détection d'éléments de comportement.	Partiel- les	Partiel- les	Partiel- les	Partiel- les	
	(1) Hiérarchie est entendue au sens strict. (arborescence)						

Tableau 10 : SYNTHESE DE L'INTERPRETATION DES FORMES CONTRACTUELLES
(1ère partie)

De la lecture des deux tableaux proposés se dégagent clairement les domaines dans lesquels existe un besoin d'investigation méthodologique complémentaire.

- 1 - Il est nécessaire d'améliorer l'identification des unités juridiques incluses dans des systèmes organisés plus vastes. Une perspective d'approche de ce problème peut se situer au niveau de l'étude des procédures internes aux groupes et de leur diffusion. Pour une unité juridique, la participation à de telles procédures semble a priori significative d'une insertion organisationnelle avancée. Ce point sera donc discuté, et permettra en outre d'évoquer les modes de régulation utilisés dans les groupes, indispensables à la compréhension de certains comportements, en particulier dans les "franges" financières et contractuelles.

- 2 - Cet aspect est d'ailleurs également lié à une meilleure perception de la hiérarchie de commande établie dans le système : Les processus d'utilisation des procédures internes, notamment lorsqu'ils sont formalisés, peuvent faciliter la recherche du placement des variables de commande essentielles (allocation des ressources). Il devient alors envisageable d'établir certains rapports entre structures juridiques et structures organisationnelles générales du groupe.

3 - Mais convient pour cela de tenter de percevoir la dynamique de l'évolution de certaines composantes stratégiques et organiques sous-jacentes aux structurations juridiques en groupes. Ce dernier aspect constitue un élément essentiel à la compréhension des choix relatifs à ces structurations. Mais il est méthodologiquement fort complexe car il implique une prise en compte des objectifs ou des motivations, et, de façon générale des rapports entre structure et fonctionnement. A.D. CHANDLER nous a montré les difficultés existantes en ce domaine, qui font d'ailleurs que, au risque de paraître trop ambitieux, et avec la certitude d'être finalement incomplet, nous ne sommes pas en mesure d'isoler un des trois grands thèmes mis en évidence au terme de ce premier chapitre.

Chacun d'entre eux sera donc présent par la suite.

*

*

*

CHAPITRE II

LA DEFINITION D'UNE APPROCHE EMPIRIQUE

Le premier chapitre a montré que les stucturations juridiques donnent une image généralement très floue de la structure des groupes et des décisions stratégiques dont ils résultent. On a souligné notamment que la complexité et la diversité des objectifs poursuivis par les unités de décision échappent non seulement aux codifications juridiques, mais encore aux interprétations de nature théorique ou trop strictement fondées sur des approches externes aux groupes.

Dès lors, il apparaît logique d'orienter la réflexion vers un travail d'enquête interne aux groupes. Pour cette enquête, trois objectifs généraux de recherche, souvent très interdépendants, sont proposés et par suite explicitement ou implicitement sous-jacents dans tout le présent chapitre :

- 1 - Un objectif d'amélioration de l'identification des composantes du groupe considéré comme ensemble d'unités pourvues d'objectifs cohérents et stabilisés, donc d'une unité de comportement sinon d'une organisation très formelle. Dans la suite du travail, ce problème sera simplement désigné comme le "problème d'identification".
- 2 - Un objectif d'amélioration de la description statique de l'agencement réel des relations entre

composantes : Pour chacune d'entre elles, il s'agira essentiellement de préciser la position dans une éventuelle hiérarchie et la fonction assumée. Ce problème sera quant à lui appelé le "problème de description".

- 3 - Un objectif beaucoup plus complexe d'amélioration de la perception d'aspects dynamiques tels que l'évolution des interactions entre éléments du système et, au delà, des comportements propagés dans ce système. Ce dernier problème sera dit "problème de l'interprétation dynamique".

Ces conventions étant posées, il reste à préciser les choix et le déroulement qui ont caractérisé la démarche empirique. Deux types de travaux pouvaient être envisagés :

- Ou bien l'on cherchait des informations propres à déboucher sur une étude de type empirico-déductif des structurations en groupes. Il convenait alors de respecter les contraintes statistiques habituelles, notamment pour le volume des échantillons. Ceci aurait donc conduit à l'adoption d'une technique d'enquête étendue par questionnaires.
- Ou bien l'on se bornait à collecter des éléments utiles à une première définition d'une méthode pertinente et efficace d'approche empirique des groupes. En ce cas, le travail d'enquête initial pouvait conserver un caractère exploratoire et limité. Il était notamment possible de le conduire à l'aide d'entre-

tiens directs dans les organisations concernées.

Conformément à la nature exploratoire des objectifs assignés au présent travail, et compte-tenu des contraintes matérielles inhérentes à la réalisation d'une enquête étendue sérieuse, la seconde option a été retenue dans la présente recherche. Ce choix n'est évidemment pas indifférent pour la suite des réflexions. Ses justifications et ses implications devront donc être discutées plus avant dans le présent chapitre.

Compte tenu de la complexité des objectifs généraux et du choix pour une approche empirique fondée sur un nombre d'entretiens assez réduit, il importait de prendre au préalable les plus grandes précautions possibles quant au déroulement de l'enquête et à la détermination de son contenu.

- Pour ce qui concerne le déroulement, trois phases, dont deux partiellement simultanées, ont été réalisées :

- 1 - Une phase préliminaire, menée auprès d'organisations extérieures aux groupes mais concernées par leur étude. L'I.N.S.E.E., la D.A.F.S.A., les confédérations syndicales ont ainsi été contactées. A cette occasion, les objectifs généraux de la recherche, la méthodologie empirique d'approche des groupes, les indicateurs envisagés pour cette approche, ont pu faire l'objet de conversations approfondies.
- 2 - Une phase de type préparatoire auprès des groupes proprement dits, a permis, à partir d'un guide

d'entretien prédéfini, de poursuivre l'analyse de pertinence des objectifs et des indicateurs, puis de compléter ces indicateurs grâce aux orientations proposées par les interlocuteurs.

- 3 - Une phase de type expérimental auprès de certaines composantes des groupes a permis de tester la portée opératoire de quelques indicateurs analysés et critiqués au cours des phases précédentes. Ce travail a été partiellement mené en parallèle avec celui de la seconde phase. Il a logiquement concerné des unités du noyau et de la frange des groupes.

En raison de leur simultanéité partielle, phase préparatoire et phase expérimentale seront ultérieurement regroupées sous la désignation de "phase exploratoire".

- Le contenu de l'enquête s'organise donc autour de la recherche de deux types d'informations :
- 1 - Des informations relatives à la pertinence des objectifs poursuivis et des méthodes envisagées.
- 2 - Des informations relatives à l'efficacité et à la portée opératoire d'indicateurs définis pour aborder les problèmes d'identification, de description, d'interprétation dynamique.

Ces informations ont pu naturellement être complétées par les enseignements tirés de l'expérimentation du questionnaire.

Au total, la démarche méthodologique peut donc être schématisée de la façon suivante :

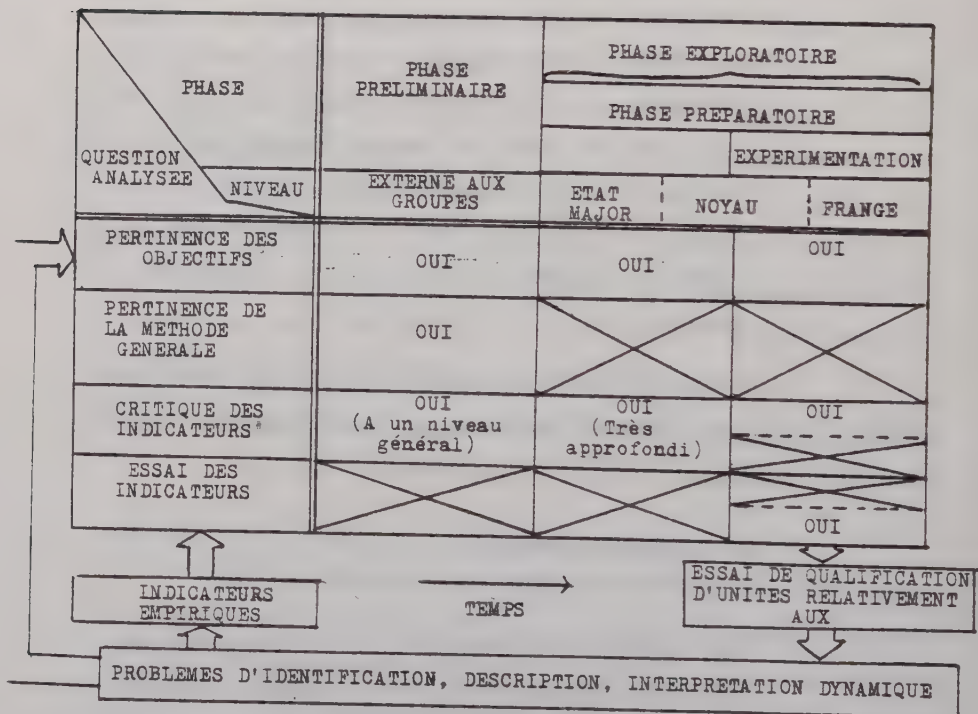


Schéma 7 : DEROULEMENT DU TRAVAIL EMPIRIQUE

Dans le cadre des objectifs assignés à la recherche, les problèmes essentiels sont évidemment ceux du contenu choisi pour l'analyse et du test des indicateurs. Mais les choix opérés ne peuvent être clairement exposés qu'à la lumière d'une description détaillée du déroulement de l'enquête et des enseignements

initialement recueillis lors de la phase préliminaire.

Deux sections seront donc proposées :

Section 1 : LE DEROULEMENT DE L'ENQUETE

Section 2 : LE CONTENU DE L'ENQUETE

Section 1

LE DEROULEMENT DE L'ENQUETE

Dans cette section, il convient d'expliciter et de justifier les choix méthodologiques réalisés au niveau de la forme de l'enquête et des types d'organisations et d'interlocuteurs recherchés. Ces choix ont été largement facilités par les enseignements tirés de la phase d'enquête préliminaire auprès d'organismes intéressés par les problèmes méthodologiques d'étude des groupes (I.N.S.E.E., D.A.F.S.A., organisations syndicales). Cette enquête fera donc l'objet d'un premier point. Dans un second point, on présentera les choix finalement réalisés au niveau des groupes proprement dits, les contraintes et lacunes qu'il a fallu alors accepter et, bien entendu, les unités juridiques et interlocuteurs effectivement retenus.

I. LA PHASE D'ENQUETE PRELIMINAIRE

La phase d'enquête préliminaire a consisté en une série d'entretiens auprès des responsables de la division "entreprises" de l'I.N.S.E.E., "groupes" de la D.A.F.S.A., "études économiques" de la C.G.T. (niveau confédéral).

Confrontées depuis longtemps aux difficultés d'analyse des structures de groupes, ces organisations ont en effet accumulé une expérience méthodologique considérable en la matière. Il était évidemment très utile d'utiliser les enseignements de cette expérience dans la suite de l'enquête.

Il s'agissait donc, lors des entrevues correspondantes, d'aborder deux points essentiels :

- En premier lieu, il convenait de préciser la nature, les objectifs et les moyens des travaux réalisés par ces organisations. Il convenait en outre de dégager et de discuter les insuffisances de ces travaux et, dans certains cas, de spécifier les conditions de leur amélioration.

- En second lieu, il était nécessaire de rapprocher les indications et conclusions ainsi obtenues des objectifs et orientations méthodologiques envisagées dans l'introduction du présent chapitre. De là pouvaient naturellement découler des implications pratiques pour la suite de l'enquête.

Deux aspects seront successivement envisagés : (A) Le contenu des guides d'entretien, (B) Les principales conclusions obtenues.

A - Le contenu des entretiens

Le caractère essentiellement méthodologique des entretiens a été souligné par ailleurs. Il explique l'absence de questionnaire strictement formalisé. Un certain nombre de thèmes avaient néanmoins été préalablement définis, et ont été abordés avec les responsables rencontrés.

a) A l'I.N.S.E.E. et à la D.A.F.S.A.

Après une discussion libre sur la perception théorique ou intuitive de la notion de groupe, de manière à établir un consensus minimum sur le vocabulaire, les points suivants ont été abordés sur des durées d'ailleurs très inégales :

1. La définition et la saisie opérationnelle du contour des groupes

1.1. Leurs fondements sont-ils strictement juridico-financiers ?

1.2. Si oui, le critère quantitatif est-il invariant
A défaut quel est l'intervalle de variation admis ? Comment traite-t-on les cas ambigus tels que filiales communes, participations circulaires... ?

1.3. Les informations nécessaires pour la mise en oeuvre de ce critère sont-elles toujours disponibles ?

1.4. A défaut, pour quelles raisons ?

1.4. L'approche utilisée éloigne-t-elle sensiblement des contours réels (1) des groupes ? Dans quels cas ? Dans quel ordre de grandeur ?

Si oui, pense-t-on pouvoir améliorer l'approche ? Dans l'affirmative,

- A l'aide de quels critères ?

- En utilisant quels moyens d'investigation ?

2. Le champ d'analyse

2.1. Le champ d'analyse se borne-t-il à des groupes de vocation principalement industrielle ?

2.2. Le champ d'analyse comporte-t-il des restrictions quant à la nationalité apparente de l'unité juridique incluant le pôle de commande du groupe ?

2.2. Nombre, éventuellement liste, des groupes finalement analysés. Evolution prévue à court et à moyen terme.

3. La nature des informations élaborées

3.1. Des données et informations extra comptables relatives aux groupes considérés dans leur ensemble sont-elles établies ? Exemples (en particulier dans le domaine du repérage et de l'analyse des structures internes et des stratégies) ?

(1) Qualificatif utilisé à dessein, destiné en fait à permettre aux interlocuteurs de préciser leur perception intuitive de la notion de groupe.

- 3.2. Pour les données comptables, doit-on parfois opérer des consolidations ? Si oui, dans quel cas et par quel procédé ?
- 3.3. Pour les deux types de données, dispose-t-on d'historiques ? Si oui, quelle est l'année d'origine ?
- 3.4. Au total, peut-on apprécier la qualité des informations finalement obtenues ? Peut-on par exemple exprimer des taux d'erreur relative... ? Si le jugement est défavorable, quelles sont les perspectives et les moyens d'amélioration ?
- 3.5. Quelles sont par ailleurs les projets d'évolution quant à la nature des informations élaborées ?

Commentaire :

Les points essentiels sur lesquels porte, de façon générale, la réflexion méthodologique se trouvent donc abordés : Problèmes d'identification (points 1.1. à 1.3.) de description des structures internes, de la trajectoire, des stratégies (points 3.1. à 3.3.) de qualité des approches réalisées (points 1.4., 1.5., 3.4., 3.5.).

L'évocation du champ d'analyse a pour but de détecter les contraintes méthodologiques induites par les phénomènes de multinationalisation et par les types fondamentaux de stratégies (industrielles, financières...) sous-jacentes aux ensembles étudiés (questions 2.1 à 2.3.).

Les aspects liés à la quasi-intégration et de façon

générale à certains modes de perception des phénomènes intra-groupes (matrices d'échange en particulier (1)) ont pu être abordés grâce aux questions 1.5., 3.4., 3.5.

Bien entendu, le caractère informel des entretiens a permis d'évoquer nombre d'autres aspects (Voir infra : les résultats).

b) Auprès des syndicats de salariés

Au niveau syndical, le propos était surtout de préciser comment le monde du travail perçoit les stratégies et les structures des groupes. En particulier, on souhaitait insister sur la détection de certaines variables de comportement, que les syndicats semblaient a priori susceptibles de bien connaître, par exemple en matière de gestion des ressources humaines. Il avait donc été prévu le guide d'entretiens suivant :

1. La perception du phénomène

1.1. Les contours des groupes sont-ils clairement perçus par les organisations syndicales ?
Quels sont les critères et méthodes de délimitation utilisés ?

1.2. Le phénomène est-il perçu par les salariés ?
(pensent-ils en général plutôt "groupe", plutôt "entreprise", plutôt "établissement") ?

(1) On retrouve ici la perspective des réflexions du groupe d'ASTON. Voir ci-dessus le chapitre 1, section 2.

- 1.3. La stratégie syndicale intègre-t-elle explicitement les phénomènes de groupe ? Ces phénomènes suscitent-ils des revendications particulières ?

2. Les comportements liés au phénomène

- 2.1. Existe-t-il, entre organisations syndicales d'entreprise ou d'établissement appartenant à un même groupe des procédures de coordination ? Si oui, lesquels ? (Industrie ? Pays ? Europe ?..)
- 2.2. Ces procédures sont-elles systématiques et codifiées ou au contraire occasionnelles ? Quels obstacles rencontrent leur mise en oeuvre du côté des salariés ? du côté de la hiérarchie du groupe ?
- 2.3. Au total, estimez-vous que les organisations syndicales forment une image satisfaisante de l'organisation des groupes auxquels elles sont confrontées ? Sinon, qu'impliquerait un processus d'adaptation ?

Commentaire :

Initialement, l'accent avait donc été mis sur la détection par les syndicats des composantes et de la hiérarchie du groupe, au travers d'une analyse des stratégies d'adaptation syndicale. Pratiquement, il a fallu accorder une large place aux aspects liés à la multinationalisation, qui préoccupe très forté-

ment le monde du travail, en raison notamment des transferts intra-groupes d'activités productives (1). Par contre, contrairement à ce qui avait été initialement espéré, les questions sur les comportements des groupes et la manière de s'y adapter (ou de les percevoir) n'ont guère suscité d'enthousiasme. Ceci est certainement significatif de l'ampleur des problèmes d'adaptation sous-jacents.

Des divers points ainsi abordés, de nombreuses informations ont été retirées. Il importe maintenant de présenter les conclusions qu'elles suggèrent.

B - Les conclusions des entretiens préliminaires

De façon générale, les organisations contactées consacrent d'importants efforts à l'étude des groupes. Les difficultés évoquées sont essentiellement d'ordre méthodologique, qu'il s'agisse de délimiter et de décrire les structures des groupes (2), leur comportement (3), voire leurs performances (2). Nous retrouvons donc les problèmes posés en fin de premier chapitre. Bien qu'elles puissent servir des objectifs différents des nôtres, les solutions apportées à ces problèmes par les organisations contactées se sont avérées riches d'enseignements pour la suite du travail, et ont d'ailleurs été partiellement utilisées.

De façon générale, on a pu observer tout d'abord une

-
- (1) On sait la place de ce problème dans la grande actualité. Son impact sur la détermination des stratégies et des structures des grandes firmes devient, pour certaines lignes d'activité, considérable sinon essentiel.
 - (2) Tout particulièrement les fiches D.A.F.S.A. Voir aussi [105].
 - (3) Des analyses de stratégies sont développées, notamment par grands types d'activités, par exemple à la D.A.F.S.A.

large convergence des méthodologies appliquées dans les trois types d'organisations. Les unes utilisent d'ailleurs des informations fournies par les autres. Le principe -très simple- est d'exploiter un critère juridique de base et de combler les lacunes qu'il comporte par un recueil d'informations diversifié.

a) L'émergence des difficultés méthodologiques

1. Dans le domaine de l'identification des éléments des groupes et de leur organisation

Dans les trois organisations, le critère fondamental d'identification est la liaison financière, ce qui pose des problèmes d'inventaire d'une part, des problèmes d'interprétation et de traitement des informations d'autre part.

Particulièrement significatif à cet égard est l'échec (à l'I.N.S.E.E.) de l'utilisation des procédures de traitement automatisé des graphes de liaisons financières (procédure SIRENE) (1). Au total, on s'en tient le plus souvent à une vision très pragmatique du groupe qui conduit par exemple l'I.N.S.E.E. à "retenir les filiales et les participations jusqu'à un seuil de 30 % environ de détention directe ou indirecte..." (2). Car "aucune règle ne peut être formulée de manière précise"(2). La démarche semble sensiblement analogue dans les

(1) Les raisons invoqués par M.M. DOLLE et HANNOUN (interviews) puis à nouveau par M. DOLLE (journées d'études sur la politique industrielle et les stratégies d'entreprises. Institut de l'entreprise - Paris, 20 - 21, mai 1976 [107]) sont d'ordre financier (moyens informatiques) et de recueil d'information beaucoup trop importants (SIRENE était dérivée des travaux SEMA Banque de France [124]).

(2) [105, p. 5].

syndicats et à la D.A.F.S.A. Les documents de base utilisés sont toutes les publications (1) dans lesquelles figurent des informations sur les participations financières et leur évolution.

Les responsables des travaux ainsi réalisés concèdent volontier qu'une telle démarche comporte des insuffisances qu'il importe de rappeler, et qui convergent d'ailleurs avec plusieurs observations et réflexions recueillies ou présentées par ailleurs.

1.1. "Le contour du groupe est généralement sous estimé" (2), dans une mesure qu'on s'accorde à juger "variable" mais "difficile à évaluer" (3), la sous estimation provient de l'impossibilité de prendre en compte certaines liaisons financières fortement minoritaires ou indirectes d'une part, les phénomènes de quasi-intégration d'autre part.

1.2. Pour certaines unités juridiques, le critère de la propriété du capital s'avère inopérant car il ne permet pas de rattacher "a priori" l'entreprise à un pôle de décision bien déterminé. L'exemple habituellement cité est bien entendu celui des filiales communes au sens strict (filiales 50 - 50 ou $1/3 - 1/3 - 1/3$).

1.3. Rien ne permet d'affirmer que les ensembles constitués présentent un degré comparable de cohésion et d'efficacité organisationnelle, autrement dit que ces ensembles partici-

(1) Pour un inventaire, voir F. MORIN [053].

(2) [105].

(3) Entrevues I.N.S.E.E. et D.A.F.S.A.

pent de stratégies de même nature (ce qui rend douteuse la signification d'une comparaison des trajectoires et des performances).

Encore n'évoque-t-on que "pour mémoire" le cas des "hyper-groupes" (1), notamment ceux "de nature bancaire" (2), pour lesquels on affirme généralement que toute délimitation satisfaisante est "pratiquement impossible" (2). Les raisons avancées sont la faiblesse et l'instabilité des taux de participation et leur corollaire, le manque d'informations (3).

2. Au niveau des stratégies et des performances

On ne manque pas en outre de souligner qu'il est souvent difficile d'améliorer l'interprétation des structures par des analyses dynamiques des groupes. Parmi les obstacles fréquemment évoqués, deux sont jugés particulièrement importants :

- Les fortes discontinuités statistiques dues aux mouvements "spectaculaires", dont le contenu stratégique et les conséquences organisationnelles sont essentiellement variables, et rendent pour le moins discutable toute comparaison intertemporelle des trajectoires et des performances.

- Les mouvements sans conséquences apparentes au niveau des réseaux juridico-financiers : Dans une "carcasse" juridiquement figée se produisent d'importantes restructurations in-

(1) Pour reprendre l'expression du Professeur PARENT [116].

(2) Entrevues I.N.S.E.E. et D.A.F.S.A.

(3) Rappelons que les taux inférieurs à 10 % sont mal connus.

dustrielles, conduisant à une réallocation des fonctions et des moyens des diverses unités juridiques. Ceci complique singulièrement l'interprétation des "images" juridico-financières des groupes et des séries chronologiques de données financières qu'ils nous délivrent !

A ce propos, les spécialistes interrogés n'omettent en aucun cas de rappeler ("pour mémoire" disent-ils volontiers...) l'extrême difficulté d'homogénéisation et de consolidation des données comptables, et des quelques données extra-comptables disponibles. Toute description chiffrée est alors sujette à caution, et doit donc être manipulée avec beaucoup de précautions, notamment au niveau des analyses de performances (1). Ces problèmes expliquent d'ailleurs que l'I.N.S.E.E. n'ait pas encore pu constituer de données historiques sur les 18 groupes de l'échantillon sur lequel cet organisme mène des travaux approfondis. Ceci explique également les difficultés liées à la prise en compte du caractère multinational de certains groupes (problèmes de domaine d'étude).

Au total, donc, les conclusions recueillies semblent pessimistes. Les spécialistes interrogés pensent cependant qu'il existe des méthodes d'étude permettant de combler certaines lacunes.

b) Les perspectives d'amélioration des méthodologies

De façon très pragmatique, il est généralement souli-

(1) Voir supra introduction générale. Rappelons que cet aspect n'est pas développé dans la présente recherche.

gné tout d'abord que l'amélioration des informations n'est pas toujours indispensable, d'autant qu'elle est généralement coûteuse. Dans certains travaux, on peut très bien s'accomoder d'une certaine imprécision des données.

Evidente lorsqu'il s'agit de repérer la forme de contrôle à la tête d'ensembles à vocation industrielle, cette observation est volontiers reprise par les spécialistes de l'I.N.S.E.E. : "Pour approximer le "poids" de 18 groupes industriels en France il n'est pas nécessaire de connaître avec précision la frontière de ces groupes..." (1). Cette proposition est effectivement acceptable, pourvu qu'on soit certain de ne pas étudier des ensembles trop éloignés des organisations réelles, pourvu également que les mesures comparatives de performances soient évitées (2). En tout état de cause, l'approximation ne peut toujours être admise et deux types d'analyses complémentaires sont habituellement envisagées : Les analyses externes aux groupes d'une part, les analyses internes aux groupes d'autre part.

1. Les analyses externes aux groupes

Le contour des groupes pourrait être souvent présumé sur la base d'indicateurs de stratégies industrielles. Des taux de participation financière ambigus (zones minoritaires floues, participations indirectes) prendraient souvent une signification

(1) Entrevue I.N.S.E.E.

(2) Les précautions prises par l'I.N.S.E.E. en ce domaine sont d'ailleurs indiscutables [105], p. 8 .

beaucoup plus claire si l'on pouvait les rapprocher de matrices d'échange inter-entreprises très affinées et d'arborescences technologiques utilisant des nomenclatures très détaillées (1). Ces travaux prendraient tout leur intérêt s'ils étaient menés à grande échelle, à partir d'informations systématiquement délivrées par les groupes.

Les connexions fonctionnelles ainsi repérables peuvent en effet indiquer les objectifs industriels probablement sous-jacents aux liaisons étudiées. On peut alors présumer certains comportements et rattachements à tel ou tel pôle de décision. Par exemple, la coïncidence entre connexions de filières technologiques et connexions de réseaux financiers est a priori significative d'une stratégie de collaboration entre les groupes concernés.

Cette approche séduisante est actuellement envisagée par l'I.N.S.E.E. Les données nécessaires seraient partiellement disponibles (2). Mais les traitements à réaliser sont "techniquement très complexes et longs à mettre en oeuvre" (3). De plus, certaines résistances au développement de tels projets existeraient ici et là dans le monde des affaires.

-
- (1) L'arborescence montre -sous forme de graphe ordonné- comment on passe d'un produit de base à une série de produits intermédiaires ou finals. Les sommets du graphe sont les produits (représentés par leur code dans la nomenclature). Des arcs joignent les produits qui sont technologiquement liés.
 - (2) Données des B.I.C.
 - (3) Beaucoup plus en raison des volumes d'information à traiter, des problèmes d'harmonisation de fichiers qu'en raison de problèmes de types formels : il s'agit en effet là encore de traiter un problème d'ordonnancement dans un graphe (celui des échanges) qui serait ensuite comparé au graphe ordonné des filières. De tels travaux n'ont évidemment guère d'intérêt s'ils portent sur trop peu de cas (On ne peut pas, en particulier, juger de l'efficacité de la technique utilisée).

Pour ce qui concerne la présente recherche, il est évidemment exclu d'envisager une démarche comparable, en raison des moyens matériels qu'elle nécessite. Au plan des principes, elle offre pourtant des perspectives d'analyse à retenir, encore qu'elle puisse surtout contribuer à l'identification des éléments du groupe et beaucoup moins à la description de son organisation interne. Pour préciser ce dernier aspect, il est en effet indispensable d'opérer des approches sur le terrain.

2. Les analyses internes aux groupes

La résolution des difficultés descriptives et interprétatives passe, de l'avis de tous les interlocuteurs, par un travail d'enquête dans les groupes. Cette pratique est très systématique à la D.A.F.S.A. et dans le monde syndical.

2.1. Des enquêtes "relativement" légères permettent à la D.A.F.S.A. de lever les ambiguïtés d'appartenance de certaines unités financièrement contrôlées (filiales communes par exemple). Ces enquêtes sont autant que possible l'occasion de préciser les stratégies du groupe et le contenu de ses indicateurs de performances. Les difficultés essentielles proviennent de réticences des interlocuteurs, qui se manifestent même lorsque l'enquête est soigneusement préparée et se déroule en terrain favorable (1). Il paraît important de noter par ailleurs

(1) Les spécialistes de la D.A.F.S.A. pensaient a priori que ce type d'obstacles serait moins sensible pour un universitaire. Sauf cas particuliers, ce point s'est effectivement vérifié. Encore doit-on souligner que l'allure très méthodologique des entretiens se rendait pas indispensable d'aborder des points trop délicats.

qu'en tout état de cause "on ne peut parvenir à des résultats sérieux qu'en confiant l'enquête à un groupe de plusieurs personnes. Les contacts se prolongent sur un, deux voire trois mois, avec une fréquence, une durée variables selon les interlocuteurs..." (1). On voit donc qu'en réalité les moyens mis en oeuvre sont loin d'être négligeables. Sauf pour des considérations relativement générales, publiées dans les fiches ou dans des études sectorielles, les informations ainsi recueillies sur chaque groupe ne sont pas diffusées, et n'ont donc pas pu être exploitées dans le présent travail.

2.2. Les syndicats développent de plus en plus fréquemment des études de type monographique sur les groupes (2). Ces études sont habituellement menées au niveau des fédérations. Elles procèdent d'une démarche très analogue à celle proposée par la D.A.F.S.A. (inventaire et traitement des liaisons financières, enquêtes complémentaires auprès des militants disséminés dans les unités composantes des groupes).

Les études ainsi menées sont souvent limitées par le faible degré de perception qu'ont les salariés des phénomènes de groupe. Autrement dit, les militants "pensent" établissement ou entreprise avant de penser groupe. Cet état d'esprit est notam-

-
- (1) Entrevue D.A.F.S.A. La fréquence est souvent hebdomadaire. la durée voisine de la demi-journée.
 - (2) Sur ce point, voir par exemple un très intéressant document élaboré par la C.G.T. et le F.M.S. [09] et qui comporte des études monographiques du Crédit Lyonnais, de SEIE Batignoles, de Citroën, du B.H.V., de Schlumberger. On observera d'ailleurs que ces études ont pratiquement du se limiter à des sous-ensembles des groupes, ce qui confirme les difficultés d'analyse éprouvées par les représentants syndicaux.

ment attribué (1) :

- Aux rétentions d'information opérées au niveau patronal ;
- A la confusion soigneusement entretenue entre pôles de décision juridique et pôles de décision réel ;
- A la difficulté qu'il y a, en tout état de cause, à pénétrer la réalité des structures de groupe, notamment du point de vue du placement des variables de commande, qu'elles concernent ou non le personnel des diverses unités juridiques.

Au total, les phénomènes de groupe constituent donc pour les syndicats de salariés un problème nettement ressenti mais, semble-t-il, encore mal maîtrisé puisque les travailleurs continuent souvent à s'organiser autour des catégories juridico-économiques traditionnelles (établissements, entreprises, branches) : Ce point n'a d'ailleurs évidemment pas échappé aux dirigeants des groupes. Certains ne cachent pas qu'il constitue un élément justificatif important d'une politique de "décomposition juridique" de leurs activités. Ainsi peut-on voir tel groupe verser des salaires significativement différents dans deux usines pourvues d'activités analogues, mais séparées par un grand fleuve, quelques kilomètres et... une autonomie juridique très formelle (2).

(1) D'autres raisons sont invoquées dans [099] [111], documents établis par la C.G.T.

(2) L'environnement géographique joue en l'espace un rôle important, car il réduit les possibilités de contact et d'action commune.

Ce phénomène "d'écran juridique", dans le pouvoir de gestion réel a été évoqué dans nombre d'affaires récentes. Il conduit les organisations syndicales à tenter de "projeter" dans leurs propres instances la hiérarchie et le contour réel des groupes, de manière à rencontrer pour "chaque type de problème le décideur effectif" (1). Il convient alors pour les salariés de créer dans le groupe des structures de coordination au niveau des lignes d'activité (fédérations de branche), au niveau national (relations inter-fédérales) au niveau international (encore exceptionnel sinon informel). Mais ces structures sont généralement récentes et n'offrent donc pas encore, de l'aveu même de leurs responsables, un support efficace de pénétration de la hiérarchie de commande des groupes. Cette constatation nous conduit aux conclusions générales de la phase d'enquête préliminaire, qui impliquent certains choix méthodologiques ultérieurs.

CONCLUSION DE I :

Les organisations intéressées par l'étude des groupes utilisent des méthodologies centrées sur l'analyse des liaisons financières. Certaines fractions appartenant de fait aux groupes étudiés sont ainsi négligées, en dépit de l'amélioration permanente des informations utilisées. Il se vérifie alors que les difficultés d'étude résultent encore largement de l'ampleur des moyens à mettre en oeuvre pour analyser empiriquement les groupes. On doit en effet poursuivre deux types de recherches qui nécessitent de gros volumes d'informations et de traitement :

(1) Point fortement souligné lors des entrevues au niveau syndical.

1 - Une meilleure exploitation des données effectivement diffusées, en vertu de diverses dispositions réglementaires, par les groupes et leurs unités composantes. L'objectif poursuivi est alors de mieux inventorier et surtout de mieux interpréter certaines catégories d'interactions, par un rapprochement avec d'autres types de relations (exemple : liaisons financières - liaisons technologiques...).

2 - Cette réduction des zones de signification floue est de plus en plus fréquemment complétée et améliorée par des travaux de type clinique, dont les objectifs dépassent généralement le simple repérage du contenu du groupe étudié. On s'efforce notamment d'opérer une description "fine" des stratégies et d'analyser la propagation de ces stratégies dans le système commandé. En particulier, on peut étudier le placement des pôles et des variables de commande, et par conséquent les objectifs diffusés dans la hiérarchie.

Aussi retrouve-t-on les problèmes méthodologiques de description des organisations dégagés au chapitre I du présent travail. Ceci nous conforte dans la poursuite des objectifs alors proposés. A cette convergence d'objectifs s'ajoute une convergence des démarches méthodologiques : Il faut à la fois diversifier les types d'interactions prises en compte et admettre la nécessité d'approches de type clinique dans divers groupes.

C'est à un essai en ce sens que nous avons procédé, auprès d'interlocuteurs dont il importe maintenant d'explicitier et de justifier le choix.

II. LA PHASE EXPLORATOIRE (Contacts dans les groupes)

La phase exploratoire a été réalisée -rappelons le- en fonction d'un double objectif : Test de pertinence des éléments d'analyse retenus d'une part, test d'efficacité des formes de recueil d'information envisagées d'autre part. Le caractère essentiellement méthodologique et exploratoire de ces objectifs impliquait naturellement de prendre un certain nombre de précautions quant aux choix préliminaires (A) qui ont déterminé les organisations contactées et les interlocuteurs rencontrés (B). A ce point, il importe de souligner au préalable que l'éventail des choix s'est constamment trouvé limité par d'évidentes contraintes matérielles.

A. Les choix préliminaires

Comme dans toute enquête, il a fallu successivement choisir le mode d'enquête (a), les organisations contactées (b), les interlocuteurs (c), sans se cacher que chaque choix pouvait a posteriori se révéler non-adapté aux objectifs poursuivis. On aura d'ailleurs l'occasion de revenir sur ce point lors de la présentation des résultats.

a) Le choix entre enquête étendue et enquête restreinte

Une enquête étendue par questionnaire a été envisagée. Elle aurait en principe permis de recueillir des informations simples auprès d'un nombre significativement élevé d'entreprises juridiquement identifiées. L'intérêt d'une telle solution était évidemment de déboucher sur des traitements statistiques et

formels de questions telles que la fréquence des divers supports juridiques d'intériorisation, les combinaisons de ces supports, voire la variabilité des effets des formes ainsi recon-
nues. Deux raisons essentielles ont conduit à écarter une telle
approche :

- Des raisons d'ordre pratique ;
- Des raisons d'ordre théoriques.

1. Les raisons d'ordre pratique

La variété -largement démontrée par ailleurs- des supports juridiques induisait nécessairement, pour peu qu'on la combinât avec quelques autres facteurs, le besoin d'un échantillon de dimension considérable. Cette condition indispensable à un travail statistique sérieux pouvait difficilement être réalisée si l'on songe à la trentaine de formes juridiques de base repérées au premier chapitre et aux caractères élémentaires d'environnement (vecteur Technologie - Produit - Marché) d'organisation générale (fonctionnel-divisionnel ; centralisé-décentralisé) de comportement (stratégie générale, motivations...) qu'on pouvait envisager de saisir pour tenter de comprendre la signification et les effets des structurations juridiques.

Une démarche de ce type paraissait d'autant plus irréaliste qu'une expérience personnelle antérieure très approfondie avait permis de prendre conscience des limites et des difficultés d'une enquête étendue pourtant réalisée avec des

moyens non négligeables (1)

2. Les raisons d'ordre théorique

A ces contraintes pratiques s'ajoutent des raisons d'ordre théorique tant il est vrai que les informations recueillies par enquête étendue doivent être simples, et sont malgré tout souvent peu fiables. Ces caractéristiques paraissent évidemment mal adaptées à la perception de phénomènes organisationnels complexes par nature, surtout dans les grandes unités qui constituent par hypothèse le domaine de recherche.

Au total, le choix cohérent -d'ailleurs conforme aux options retenues par les organisations du type D.A.F.S.A.- paraissait donc être celui d'une enquête restreinte par entrevues auprès d'un nombre d'entreprises limité. On aura l'occasion de souligner les lacunes qui ont résulté d'une telle orientation qu'il était pratiquement bien difficile d'éviter.

La composition de l'échantillon d'organisations rencontrées devenait alors conditionné par le contenu des enquêtes

(1) Il est ici fait allusion à la participation à une enquête sur les "conditions d'utilisation des produits-programmes dans les entreprises", menée en 1974, sous le contrat 7 380 - 11 passé entre la Délégation à l'Informatique et l'Université des Sciences et Techniques du Languedoc. Basée sur un questionnaire relativement complexe diffusé à 550 exemplaires, cette enquête a fourni moins de 100 réponses globalement exploitables, malgré de nombreux contacts directs avec les entreprises enquêtées (quatre enquêteur à mi ou tiers-temps, renforcés de collaborateurs occasionnels. Six mois d'enquête). Dans la suite des développements cette enquête sera désignée par "enquête sur les produits-programmes". De façon plus générale, les obstacles qui s'opposent à la réalisation d'enquêtes sérieuses, conduisant à des échantillons significatifs, sont bien connus des universitaires. Ils sont pratiquement insurmontables pour un chercheur isolé et dépourvu de soutien financier important.

et la diversification des niveaux de contact.

b) Le choix entre approche homogène et approche diversifiée

(Pour l'échantillon d'entreprises)

S'agissant des types de groupes contactés, trois démarches étaient envisageables selon qu'on adoptait une approche plus ou moins "expertale" et qu'on recherchait plus ou moins à constituer un échantillon homogène.

1. L'approche expertale (1)

L'approche expertale aurait consisté à étudier de manière très approfondie la position et le fonctionnement des principales unités juridiques de un ou deux groupes, puis à chercher les relations entre ces caractéristiques et les supports juridico-économiques des interactions. Quoique de façon probablement plus superficielle, la démarche adoptée aurait donc participé des principes adoptés par A.D. CHANDLER dans son analyse approfondie des rapports entre stratégies et structures dans quatre grandes firmes américaines (2).

Malgré son efficacité reconnue, ce mode d'enquête n'a pas été retenu car il ne paraissait pas conforme aux objectifs exploratoires de la recherche : Tout groupe comporte en effet

(1) Qualificatif qu'utilise volontiers C. CHAMPAUD et qui doit bien être entendu comme concernant "le travail d'un expert", ce qui a des implications sur la DUREE de l'enquête.

(2) Avec ses élèves L. WRIGLEY (1971) pour les Etats-Unis et G. DYAS (1972) pour la France, A.D. CHANDLER semble opter pour des approches élargies à de plus grands échantillons, mais sur des caractères plus généraux. Sur ce point, voir la préface de B.R. SCOTT au livre de A.D. CHANDLER [022] et surtout [028], [073].

une spécificité dans son environnement, dans sa structure interne, et dans son fonctionnement. S'agissant du test de la pertinence et de l'efficacité d'indicateurs, un travail limité à un ou deux groupes aurait risqué de conduire à des conclusions biaisées, même en supposant qu'on ait découvert deux exemples idéaux, pourvus de toutes les formes juridiques étudiées et d'un très grand nombre d'unités composantes. Le choix ainsi opéré ne présume cependant pas des orientations à prendre lors de travaux ultérieurs ce que montreront d'ailleurs clairement les résultats finalement obtenus.

2. L'Approche "clinique" homogène

Par approche clinique, il faut entendre un travail d'enquête plus léger, qui peut donc être opéré auprès de plusieurs groupes. Pour faciliter les comparaisons, on pouvait imaginer de retenir des groupes relativement homogènes au sens par exemple de leur activité principale. Certains contacts pré-existants à l'enquête permettaient d'envisager une telle démarche dans des industries telles que la chimie ou la construction électrique. Mais on constate alors l'existence de plusieurs inconvénients :

- En se bornant à telle ou telle catégorie d'activité, on risque de ne pas pouvoir étudier certaines formes juridico- organisationnelles (c'est cette même difficulté qui apparaîtrait si l'on ne considérait que un ou deux groupes). Par exemple, la quasi-intégration est pratiquement absente dans la chimie.

- Par ailleurs, l'homogénéité est souvent factice car la plupart des groupes sont diversifiés et, dans ces conditions, il n'est guère utile de s'imposer une contrainte préalable à ce niveau (1)

3. L'approche clinique diversifiée

Au total il ne paraît donc pas illogique de se cantonner à une approche très pragmatique, auprès de groupes choisis sans contrainte préliminaire d'échantillonnage, contrainte qu'au demeurant il n'aurait sans doute pas été possible de respecter rigoureusement.

Cette diversification (non maîtrisée) des activités rencontrées a été combinée avec une diversification (partiellement maîtrisée) des niveaux de contact et des interlocuteurs dans les groupes.

c) Le choix des niveaux de contact et des interlocuteurs

1. Les types d'unités

Lorsqu'on est correctement introduit dans un groupe, le recueil des informations et la diversification de leurs sources sont en général -sauf pour quelques domaines "tabou"-relativement aisés. Ainsi, dans le cadre de la présente recherche, il a été possible de varier les niveaux de contact au sein

(1) On sait que la non-inclusion manifeste des systèmes commandés dans des "secteurs" crée des problèmes d'analyse considérables liés à l'hétérogénéité des environnements de ces systèmes. D'où de multiples critiques sur la notion de secteur. (Pour un exemple, voir J.M. LAPORTE [042]).

des groupes. Il importait en effet de ne pas borner les investigations à la "tête" des groupes (Etat-Major ou Holding), niveau auquel la vision des phénomènes et les informations délivrées sont nécessairement très globales. On s'est donc efforcé de préciser la situation de divers types d'unités des groupes. Par suite, des contacts ont donc été établis dans des noyaux financiers durs, dans des zones de partage strict, dans des franges financières et contractuelles et enfin dans des unités appartenant aux mouvances financières et contractuelles de certains groupes.

2. Les interlocuteurs

Dans une zone donnée, lorsque cela s'est avéré possible, on a préféré la rencontre d'interlocuteurs satisfaisant deux contraintes :

- Une contrainte d'homogénéité, de manière à recueillir dans des groupes variés des opinions émises dans un langage a priori cohérent. L'idée était évidemment de préciser au mieux dans quelle mesure les perceptions internes aux groupes peuvent varier pour un même type de fonction et, si oui, pour quelles raisons.

- Une seconde contrainte a consisté à rechercher des interlocuteurs possédant une connaissance précise du fonctionnement et des mécanismes internes de régulation du groupe, ce qui va naturellement de pair avec une excellente perception des formes internes d'organisation de ce groupe, y compris dans sa frange ou dans sa mouvance.

C'est ainsi que les prises de contact se sont plus particulièrement organisées autour de deux types de fonctions :

- Les fonctions de prévision et de contrôle, garantes

d'une excellente perception d'ensemble des phénomènes et supports de commande (planification, contrôle de gestion). Ce type de contacts a donc été principalement recherché à la tête des groupes.

- Les fonctions relevant du traitement des informations d'ailleurs très souvent liées, sinon partiellement confondues avec les précédentes (responsables de l'informatique ou des comptabilités). Ces fonctions assurent en général une très bonne connaissance de certains indicateurs de la latitude décisionnelle de l'unité dans laquelle elles s'exercent. Leur recherche a donc été privilégiée au niveau des composantes du groupe (noyau dur, frange).

Bien entendu, ces orientations n'ont pas été ~~exclusives~~ de rencontres avec d'autres responsables, particulièrement au niveau des directions générales opérationnelles ou de l'Etat-Major. On a pu alors constater que certains objectifs stratégiques à long terme n'étaient pas toujours clairement perçus aux niveaux d'entrevue initialement choisis et qui apparaissent donc critiques en ce sens (cf. infra chapitre III : Analyse de certains résultats).

Ce dernier élément de choix étant précisé, il est possible de présenter les organisations et les interlocuteurs finalement rencontrés.

B - Présentation des interlocuteurs et de leurs groupes d'appartenance

a) Les groupes contactés

La liste des groupes contactés a été constituée, rap-

pelons-le, sans contrainte statistique préalablement définie. Elle pourrait être largement étendue lors de recherches ultérieures, grâce à la qualité des contacts noués, notamment au sein de l'Association de Directeurs Financiers et Contrôleurs de Gestion (1).

Conformément aux conventions habituelles et au voeu explicite de certains interlocuteurs, les groupes sont désignés par des symboles qui seront réutilisés dans toute la suite des développements (2).

- T1, T2,.... Lorsqu'il s'agit de contacts à la "tête" des groupes (Etat-Major) ;
- N1, N2,.... Lorsqu'il s'agit de contacts dans le "noyau dur" (NI lorsque l'influence est possible) ;
- P1, P2,.... Lorsqu'il s'agit de contacts dans des filiales communes ou quasi-filiales communes ;
- F1, F2,.... Lorsqu'il s'agit de contacts à la frange ou dans la mouvance financière (FF) ou contractuelle (FC) des groupes.

Pour situer la variété des contacts, il a semblé utile de fournir quelques caractéristiques générales simples des unités concernées. On a retenu :

- Deux indicateurs de dimension classique (chiffre d'affaires, effectif) ;
- Une qualification globale de la diversification sur

(1) A.D.F.C.G. dans la suite des développements.

(2) Ce qui pour certains cas paraîtra très formel !

la base d'une analyse intuitive des technologies,
des produits et des marchés ;

- Une qualification des connections fonctionnelles
pour les unités n'appartenant pas à la tête des
groupes.

Après ces quelques observations préliminaires, présentons les organisations contactées dans quatre tableaux successifs (un par niveau de contact).

(Voir tableau 11 : Groupes contactés au niveau
de l'Etat-Major,
page suivante).

IDENTIF.	ACTIVITE(S) PRINCIPALE(S)	C-A (1)	EFFEC- TIFS (2)	UNITES (3)	VECTEUR T.P.M.	OBSERVATIONS
T1	Hôtellerie, restauration, vente de savoir-faire.....	900	14,6	100 env.	Diversification géographique	Frange contractuelle importante
T2	Ciments et dérivés.	5 300	23,3	120 env.	Globalement homogène	Contacts dans le "noyau dur"
T3	Ciments et dérivés.	2 000	4,6	30 env.	Globalement homogène	
T4	Activités pétrolières.....	30 700	23,4	50 env.	Globalement homogène	
T5	Chimie et activités connexes.....	17 900	115,8	450 env.	Diversifié sur filières technologiques liées	Structure complexe. Contacts dans le "noyau dur"
T6	Armement et transformation des métaux.....	700	6,7	20 env.	En cours de diversification (homogénéité technologique maintenue)	Position initiale de sous-traitant. Evolution rapide par croissance externe
T7	Activités commerciales et industrielles diverses..	5 000	31,3	200 env.	Diversifié	Croissance externe à tendance conglomerale

(1) (2) (3) : Voir ces notes page suivante.

Observations :

- 1) On notera que les groupes concernés ont tous une vocation industrielle.
- 2) La qualification des activités est conforme aux indications retenues lors des interviews. On a renoncé à utiliser les nomenclatures I.N.S.E.E., jugées trop générales (y compris celle dite de "niveau 100").
- 3) Le nombre d'unités est purement indicatif. Il est clair que les chiffres ne sont pas comparables en raison des différences d'activité et de dimension des unités juridiques concernées. L'I.N.S.E.E. dans son étude récente (4), trouve des nombres beaucoup plus réduits car elle se cantonne aux participations directes supérieures ou égales à 30 %. Par exemple, l'I.N.S.E.E. obtient 39 unités pour T2, 48 pour T5. Les organigrammes D.A.F.S.A. comportent respectivement 52 et 68 unités. Au total, il semble que les interlocuteurs ont eu tendance à surestimer les chiffres (même en tenant compte de la multinationalisation, ignorée par l'I.N.S.E.E.).

(*) En millions de francs. 1975.

(2) En milliers - Moyenne pour 1975.

(3) Nombre de sociétés plus ou moins directement rattachées au groupe (d'après les entrevues).

(4) [105]

IDENTIF.	ACTIVITES PRINCIPALES	C-A (1)	EFFEC- TIFS (2)	LIAISON FINANCIERE	AUTRES CONNECTIONS
N1	GROUPE : diversifié UNITE : phytosanitaire.....	70 000 100	289 0,3	Filiale à 100 %	Une certaine cohérence au niveau de la recherche. (Groupe multinational - EU).
N2	GROUPE : diversifié UNITE : aciers spéciaux.....	18 700 1 700	102,7 8,0	Filiale à 100 %	Cohérence technologique. N2 écoule partiellement sa production sur le groupe.
NI 3	GROUPE(S) : diversifiés. UNITE : produits chimiques..	Voir T5, N2 (5)	Idem 2,0	Equivalent à partage 70 - 30	Cohérence technologique. Produit fatal pour T5. Assez forte intégration de NI 3 en amont et en aval.
N4	GROUPE : papiers cartons... UNITE : pâte à papier.....	1 400 100	7,8 0,5	Filiale à 100 %	N4 est une unité de production. Écoulement sur le groupe pour l'essentiel.
N5	GROUPE : ciments et dérivés... UNITES : plâtres et dérivés...	Voir T2 plusieurs	Voir T2 unités	Filiales majoritaires directes	Cohérence technologique et des marchés. Produits liés.
N6	GROUPE : ordinateurs UNITE : idem.	25 000 7 300	106 19,2	Filiale à 100 %	L'unité correspond à une division organisationnelle géographique (groupe multinational - EU).

Tableau 12 : GROUPES CONTACTES AU NIVEAU DU "MOYAU FINANCIER" DUR"

(1)(2) (3) : Voir ces notes page suivante.

Observations :

- 1) Dans le cas N5, étant donné le niveau du contact (directeur de division opérationnelle), ce sont en fait plusieurs unités juridiques qui étaient simultanément évoquées.
- 2) La répétition de la présence de certains groupes est involontaire, sauf dans le cas de T2 et N5, où la volonté d'aller de la tête vers la frange du groupe était délibérée.

(1) Millions de francs - 1975.

(2) Milliers - Moyenne pour 1975.

(3) Sans signification étant donné l'extrême imbrication des productions et de l'écoulement.

IDENTIF.	ACTIVITES PRINCIPALES	C-A (1)	EFFEC- TIFS (2)	LIAISON FINANCIERE	AUTRES CONNECTIONS
P1	GROUPE(S) : Sidérur- gie.... UNITE : première transforma- tion des métaux.....	- 900	- 6,4	Trois groupes : 47,5- 47,5-5 (Statut juri- dique parti- culier)	Cohérence des technologies, des produits et des marchés.
P2	GROUPE(S) : cons- truction électri- que.... UNITE : éclairage..	- 400	- 4,6	Deux mères 50 - 50 (Trois grou- pes repré- sentés)	Cohérence des technologies, des produits et des marchés. l'écoulement a lieu pour l'essentiel sur les groupes parents.
(1) Millions de francs. 1975					
(2) Milliers de personnes - Chiffre moyen pour 1975.					

Tableau 13 : GROUPES CONTACTES AU NIVEAU DE FILIALES COMMUNES

IDENTIF.	ACTIVITES PRINCIPALES	C-A (1)	EFFEC- TIFS (2)	TYPE DE LIAISON JURIDIQUE	AUTRES CONNECTIONS
F1	GROUPE : industrie automobile. UNITE : distribution	5 600 30	34,2 0,05	Contractuelle (distribution)	Exclusivité partielle d'approvisionnement de F1 auprès du groupe.
F2	GROUPE : industrie automobile. UNITE : distribution (matériel agricole)	33500 10	206,0 0,02	Contractuelle (distribution)	Exclusivité partielle d'approvisionnement de F2 auprès du groupe.
F3	GROUPES : matériels agricoles et divers UNITE : distribution	- 20	- 0,04	Contractuelles (distribution)	Plusieurs exclusivités d'approvisionnement de F3 auprès de divers groupes.
F4	GROUPES : matériels agricoles UNITE : distribution	- 15	- -	Contractuelles (distribution)	Plusieurs exclusivités d'approvisionnement de F4 auprès de divers groupes.
F5	GROUPE : hôtellerie UNITE : idem.	198 2	5,5 0,01	Contractuelles (Franchise)	Normes de gestion et d'exécution.
F6	GROUPES : industrie automobile UNITE : idem.	- 1,5	- 0,03	Contractuelles (Sous-traitance)	Ecoulement exclusif des productions de F6 sur deux groupes parents (Gros sous-traitants).
(1) Millions de francs 1975.					
(2) Milliers de personnes. Chiffres moy. pour 1975.					

Tableau 14 : GROUPES CONTACTES AU NIVEAU DE LA FRANCE
OU DE LA MOUVANCE CONTRACTUELLE

Observations :

- 1) "Distribution" est entendue au sens large et comprend le service après-ventes.
- 2) L'unité F3 réalise des ventes diversifiées dans d'autres domaines que le matériel agricole.

b) Les interlocuteurs

Sauf exceptions, et conformément aux orientations initiales, les interlocuteurs occupent, pour un niveau de contact donné, des fonctions généralement voisines. Rappelons que cette condition n'a pas semblé indifférente, car elle permet de présumer une homogénéité de langage et de perception des phénomènes de nature à faciliter l'interprétation des réponses.

- Pour ce qui concerne la "tête" des groupes, les personnes rencontrées occupent en général une position hiérarchique élevée au sein des services fonctionnels. De plus, elles participent presque toutes à certaines réunions essentielles de l'Etat-Major de la firme.

- Au niveau des unités composantes, ce sont surtout des informaticiens et des comptables qui ont pu être rencontrés. Dans certains cas, il aurait été extrêmement intéressant de compléter les informations recueillies auprès d'autres fonctionnels ou auprès d'un représentant immédiat de la direction. On a généralement dû y renoncer pour des raisons d'organisation pratique de l'enquête.

- En raison de leur dimension modeste les unités de la mouvance ont toujours pu être approchées au niveau de leur direction.

Au total, l'ensemble des contacts établis peut être récapitulé comme suit :

REF.	NIVEAU DES CONTACTS	PERSONNE CONTACTEE	OBSERVATIONS
T1	Direction "Plans et Investis- sements"	Responsable de la préparation et du suivi du plan.	
T2 A	Direction "Plans et Budgets"	Directeur du con- trôle de gestion.	
B	Division opéra- tionnelle	Directeur Général Adjoint responsa- ble de la divi- sion.	Ancien responsa- ble de la mise en place du sys- tème de plani- fication.
T3	Direction admini- strative et financière	Directeur admini- stratif et financier.	
T4	Direction du con- trôle de gestion	Directeur du con- trôle de gestion	
T5 A	Direction "Plani- fication et stratégie"	Responsable de certains projets réalisés à l'é- tranger.	
B	Direction "Con- trôle de gestion et informatique"	Directeur adjoint du contrôle de gestion.	
T6	Direction de l'Organisation et du contrôle de gestion	Directeur du con- trôle de gestion.	
T7	Direction admini- strative et financière	Directeur du con- trôle de gestion.	

Tableau 15 : INTERLOCUTEURS A LA TETE DES GROUPES

REF.	NIVEAU DES CONTACTS	PERSONNE CONTACTEE	OBSERVATIONS
N1	A Service informatique	Responsable de l'informatique.	Rattachement fonctionnel au niveau européen. A et B sont correspondants du contrôle de gestion pour leur service.
	B Service du personnel	Responsable du personnel.	
N2	Service informatique	Responsable de l'informatique.	
N3	A Service comptabilité et informatique	Responsable de l'informatique.	
	B	Chef du service comptabilité et informatique.	
N4	Service informatique	Responsable de l'informatique.	Correspondant du contrôle de gestion pour l'ensemble de l'unité N.4
N5	Direction de la division	Directeur Général Adjoint chargé de la division	La division comprend plusieurs unités juridiques
N6	Service informatique	Responsable de l'informatique.	

Tableau 16 : INTERLOCUTEURS DANS LE NOYAU DE GROUPES

P1	Direction administrative	Directeur administratif.	
P2	Direction d'usine	Directeur d'usine. Responsable de la comptabilité et des budgets.	

Tableau 17 : INTERLOCUTEURS DANS LES FILIALES
COMMUNES

F1	Direction générale	Président Directeur Général.	Entreprise à caractère familial.
F2	Direction générale	Chef des ventes.	id.
F3	Direction générale	Responsable commercial.	id.
F4	Direction générale	Responsable administratif.	id.
F5	Direction générale	Propriétaire.	id.
F6	Direction générale	Propriétaire.	id.

Tableau 18 : INTERLOCUTEURS A LA FRANGE DE GROUPES

Observations :

Dans tous les cas évoqués dans le tableau 15, en raison du caractère familial des entreprises, l'interlocuteur était en fait un des propriétaires (ou le seul) de l'unité.

CONCLUSION DE II ET DE LA SECTION 1 :

Une enquête méthodologique préliminaire auprès d'organisations spécialisées dans l'étude des groupes a confirmé la nécessité d'adapter une approche internalisée et fondée sur des critères d'étude multiples. Compte-tenu du caractère exploratoire de la recherche, le travail empirique a donc été orienté vers une enquête de type clinique auprès d'unités diversifiées. La diversification s'est opérée en fonction de l'activité des groupes et

de la place des unités juridiques dans ces groupes (Etat-Major, Noyau, Filiales Communes, Frange). Pour une catégorie d'unités données, le principe a été de rechercher des interlocuteurs appartenant aux mêmes fonctions.

Au total, une trentaine de personnes plus ou moins directement impliquées par le fonctionnement de 20 à 30 groupes industriels (1) ont fait l'objet d'entrevues de durées variables (2). Le recueil d'information ainsi réalisé semble en première analyse :

- 1 - Satisfaisant pour ce qui concerne la variété des dimensions, activités, fonctions des unités juridiques et groupes contactés ; comme le montre d'ailleurs une simple lecture des tableaux concernés (3).
- 2 - Acceptable pour ce qui concerne l'homogénéité des interlocuteurs dans une catégorie d'unités donnée (5 responsables du contrôle de gestion sur 7 entrevues dans les états-major ; 5 responsables de l'informatique sur 6 dans les unités, appartenant au noyau ; des propriétaires dans toutes les unités appartenant à la frange). Les autres entrevues se sont déroulées à des niveaux hiérarchiques élevés, toujours auprès d'interlocuteurs, assumant des responsabilités dans les domaines de la planification.

(1) Selon le nombre de groupes pris en compte pour les unités appartenant à la frange.

(2) Entre une et six heures.

(3) Voir ci-dessus tableaux 11 à 14.

tion ou du contrôle de gestion.

- 3 - Incomplète pour certains aspects et notamment les types de supports juridiques explorés en particulier :

- La frange ou la mouvance financière dans laquelle aucun actionnaire posséderait une participation importante, supérieure par exemple à la minorité de blocage. Cette lacune provient de l'échec (1) de certains contacts et s'étend d'ailleurs partiellement, et pour la même raison, aux filiales communes.
- La frange définie par les contrats d'intégration de production. Compte-tenu de l'existence de plusieurs études sur la question, apportant des éléments recherchés par notre enquête, il a été jugé préférable d'orienter la recherche d'information vers les cas de contrats d'intégration de distribution (2).
- Enfin, les formes de coopération n'ont pas été abordées, sauf de manière allusive.

(1) Pour des raisons contingentes étrangères à toute mauvaise volonté des interlocuteurs contactés.

(2) Il semble d'ailleurs a posteriori que les situations dans la production et les situations dans la distribution soient souvent très voisines : les variables imposées par les groupes parents sont de même nature (procédures opérationnelles), les modes de contrôle sont très comparables (rapports, inspections). Voir sur ce point les résultats rapportés au chap. III.

Le choix est ici délibéré : Il n'a pas semblé possible d'enquêter sérieusement dans un domaine aussi complexe et varié par un travail clinique réduit à quelques cas concrets et forcément très particuliers.

Ainsi a-t-on pu vérifier à nouveau la difficulté de travailler avec rigueur (respect des objectifs assignés) et efficacité (dimension des échantillons) lors d'approches empiriques. La définition des informations recherchées qui sera présentée maintenant, a parfois posé elle aussi de difficiles problèmes de sélection et de regroupement.

Section 2

LE CONTENU DE L'ENQUETE

L'enquête exploratoire réalisée auprès des groupes proprement dits a comporté deux phases partiellement simultanées.

- Une première phase de caractère préparatoire, a été conduite, à partir d'un guide d'entretien, auprès de l'état-major et de diverses unités de quelques groupes. Rappelons que l'objectif des entretiens correspondants était essentiellement de discuter :

- 1 - La pertinence des objectifs retenus en début d'enquête et donc des analyses antérieures ;
- 2 - La pertinence et le caractère opératoire des indicateurs envisagés pour améliorer la description et l'interprétation des structures de groupe ;
- 3 - La possibilité d'utiliser d'autres indicateurs suggérés par les interlocuteurs.

- Une seconde phase, de type expérimental, a permis de mettre en oeuvre un questionnaire formalisé auprès de quelques unités appartenant au noyau et à la frange de groupes. L'objectif était alors essentiellement de tester le caractère opératoire de certains indicateurs. Autrement dit, pour une unité donnée, le questionnaire devait permettre de résoudre -au moins partiellement- les problèmes d'identification, description, interprétation dynamique.

Compte-tenu des objectifs et du déroulement ainsi rappelés, on trouvera donc dans les supports d'enquête deux grands

types de questions :

1 - Une première série de question concerne la méthode d'identification des composantes des groupes enquêtés. Des indicateurs de description juridique relatifs aux liaisons financières et contractuelles sont introduits dans ce but. Ils sont conçus de manière à permettre d'utiliser les typologies proposées dans le premier chapitre. (Voir partie II du guide d'entretien, parties II et III du questionnaire). Pour améliorer les identifications juridiques, des indicateurs relatifs aux procédures formalisées internes aux groupes sont ensuite privilégiés. L'idée sous-jacente est naturellement que la participation à ces procédures peut constituer un bon indicateur d'appartenance à l'organisation à délimiter. (Partie IV du guide d'entretien. Partie V du questionnaire).

2 - Une seconde série de questions vise à préciser une méthode d'approche des conditions de fonctionnement des ensembles étudiés. De l'analyse de ces conditions découlent en premier lieu des éléments complémentaires d'identification, par interprétation des fonctions et des objectifs des unités impliquées dans certaines relations de nature ambiguë. En second lieu, l'étude du fonctionnement peut fournir des éléments de description de la hiérarchie interne du groupe (décomposition horizontale et verticale). En dernier lieu, il est clair que cette étude conditionne largement la perception précise des comportements propagés dans le groupe.

Ces préoccupations expliquent la présence de questions relatives aux conditions générales de fonctionnement du groupe ou de l'unité concernée (point I des deux supports) au place-

ment des variables de commande (point III du guide d'entretien, point V du questionnaire) à la position des unités dans les processus opérationnels (points IV du questionnaire). De ces mêmes préoccupations résulte le souci systématique d'interroger les interlocuteurs sur la dynamique des éléments envisagés (liaisons, procédures...) et sur l'évolution des objectifs poursuivis aux différents niveaux du groupe.

L'ensemble de ces caractères a été repris, détaillé et surtout adapté aux conditions pratiques d'un travail d'enquête. En particulier, les rubriques et subdivisions introduites, le vocabulaire utilisés se veulent adaptés -surtout pour le questionnaire- aux conventions et aux préoccupations habituelles dans les entreprises, au niveau des interlocuteurs rencontrés. Avant d'exposer ce processus d'adaptation, par une analyse détaillée de contenu (II), il convient de présenter le questionnaire et le guide d'entretien (I).

I. PRESENTATION DU GUIDE D'ENTRETIEN ET DU QUESTIONNAIRE

Dans un premier temps, guide d'entretien et questionnaire seront donc successivement présentés.

A - Le guide d'entretien (*)

1. CARACTERES GENERAUX DU GROUPE

- 1.1. Chiffre d'affaires, effectifs (les plus récents à la date de l'entrevue). Taux de croissance annuels moyens.
- 1.2. Principales lignes d'activité. Historique général de la constitution des lignes d'activité.
- 1.3. Aire géographique de l'exercice des activités.
 - 1.3.1. Pour les activités de production.
 - 1.3.2. Pour les activités de commercialisation.
- 1.4. Eléments généraux de caractérisation technologique.
 - 1.4.1. Appréciation globale sur la complexité des processus technologiques mis en oeuvre.
 - 1.4.2. Homogénéité des processus technologiques (au sens de la distance fonctionnelle).
 - 1.4.3. Stabilité des processus technologiques.
 - 1.4.4. Degré d'intégration des processus de production (au niveau des unités de production en particulier).
 - 1.4.5. Existence de contraintes dimensionnelles sur les unités de production.

(*) Rappelons au préalable que ce document n'était pas directement soumis aux interlocuteurs. On ne s'étonnera donc pas de sa forme parfois un peu synthétique ou abstraite.

1.4.6. Longueur des filières. Existence de "produits fatals", de "produits liés"...

1.5. Autres éléments généraux caractéristiques de l'environnement du groupe.

(Relations avec les pouvoirs publics, formes de concurrence, main-d'œuvre, approvisionnement...).

1.6. Options stratégiques générales à moyen terme.

1.6.1. Sur les technologies, les produits et les marchés.

1.6.2. Sur les modes de croissance (interne, externe, contractuelle...).

2. FORMES DE STRUCTURES JURIDIQUES. EVOLUTION.

2.1. Les liaisons financières.

2.1.1. Vision statique.

- Globalement, votre groupe a-t-il adopté une structure de holding ?
- Existe-t-il des différences importantes entre taux de participation dans les filiales du groupe. Ordre de grandeur ? Pourquoi ?
- Dans l'affirmative, ces différences induisent-elles des modes de régulation différents (autrement dit, sont-elles ressenties par l'interlocuteur ?).
- En règle générale, les unités juridiques coïncident-elles :
 - . avec une fonction (production, commer-

cialisation en particulier).

. avec une entité organisationnelle
(division par exemple).

- A défaut, quelles sont les situations les plus fréquentes :

- . inclusion des unités juridiques dans une fonction ou dans une entité organisationnelle,
- . ou au contraire chevauchement unité-fonctions ou unité-divisions.

2.1.2. Vision dynamique.

- Les taux de participation sont-ils stabilisés ? Si oui, pourquoi ?
- Sinon, existe-t-il une politique générale en la matière telle que :
 - . recherche de collaboration avec d'autres groupes ;
 - . renforcement systématique des participations ;
 - . intégration juridique pure et simple lorsque c'est possible ; ...etc...
- Les mouvements d'engagement ou de déengagement sont-ils fréquents ? Recherchés ? Evités ?
Si oui, ordres de grandeur moyens (nombre d'unités impliquées, fraction du personnel ou du chiffre d'affaires pour une année).
- Si des mouvements récents se sont produits dans ce domaine, quel en était l'objectif ou

la cause ou la motivation. Se sont-ils insérés dans une stratégie générale prédéfinie et stable :

- . de type intégration verticale,
 - . " " horizontale,
 - . " " oblique,
 - . " " congloméral,
 - . d'un autre type.
- Se sont-ils au contraire dans une politique de saisie d'opportunités ?
 - Lorsque des mouvements (apparition, modification, suppression) ont lieu sur les taux de participation, ont-ils des conséquences perceptibles au niveau des procédures de régulation ?

2.2. Les liaisons contractuelles ou de groupement.

2.2.1. Le groupe entretient-il des relations contractuelles privilégiées avec d'autres unités juridiques ? Sinon, pour quelles raisons essentielles ? (en termes de technologies, de produits, de marchés).

2.2.2. Si oui, quels sont :

- Les domaines d'activité concernés (amont, aval, horizontal) ?
- Les modalités contractuelles (concession, sous-traitance, G.I.E., ...etc...) ?
- Les principaux motifs de recours à ces moda-

lités.

- L'ordre de grandeur de la fraction d'approvisionnement ou d'écoulement impliquée ?
- Le nombre de contractants dans une forme contractuelle donnée et leur taux de rotation ?
- La fréquence de renouvellement des contrats ?
- Les modes de contrôle du fonctionnement des unités impliquées ?

3. ASPECTS ORGANIQUES ET FONCTIONNELS DE LA COMMANDE

3.1. Forme générale d'organisation du groupe.

3.2.1. Divisionnelle ou fonctionnelle (critères de découpage ?).

3.2.2. Plutôt centralisée ou plutôt décentralisée ?

3.2. Placement des principales variables de commande fonctionnelles.

3.2.1. Dans le domaine financier.

- Décisions d'investissement (procédures de préparation, d'engagement; de règlement).
- Choix et négociation des techniques de financement.

3.2.2. Dans le domaine des approvisionnements.

- Choix des matières, des fournisseurs (y compris pour les équipements) ;
- Latitude d'achat (financière ou quantitative).

3.2.3. Dans le domaine de la production.

- Détermination des programmes de production ;
- Etude et choix des méthodes de fabrication (y compris matériels et outillages).

3.2.4. Dans le domaine de la commercialisation.

- ~~Placement des décisions d'études~~ d'appui à la vente.
- Liberté de prospection, de livraison, de tarification.

3.2.5. Dans le domaine de la gestion du personnel.

- Niveau des négociations syndicales. Adaptation aux thèmes discutés.
- Niveau de coordination pour les variables essentielles (salaires, politique du personnel)

3.2.6. Dans le domaine du contrôle et de la préparation des décisions.

(Ce point est détaillé ci-après au point 4 du guide d'entretien).

3.2.7. Dans d'autres domaines à préciser.

4. SARACTERISTIQUES DES PROCEDURES DE COMMANDE

4.1. Planification.

4.1.1. Existe-t-il dans le groupe un plan écrit et chiffré à long terme ?

4.1.2. Si oui, qui est partie prenante à ce plan ?

Existe-t-il notamment des unités juridiquement

insérées au groupe, mais qui ne participent pas au plan (et réciproquement) ? Pourquoi ?
 Quel est le délai d'insertion dans le plan d'unités nouvellement intégrées dans le groupe ?

4.1.3. Degré de formalisation.

- Existe-t-il une distinction entre planification stratégique et planification opérationnelle ?
- La planification est-elle " décontractée " :
 - . au niveau d'entités juridiques ?
 - . au niveau d'entités organiques (divisions, fonctions, établissements...) ?
- La planification est-elle glissante ?
- L'élaboration et les révisions du plan font-elles l'objet de manuels de procédure ?
- Les données du plan ont-elle valeur d'engagement ? D'objectifs utilisés pour juger la gestion réalisée par les responsables ?
- De façon générale, quels sont les modes de contrôle de la réalisation du plan (finesse, fréquence...).

4.2. Procédure budgétaire.

4.2.1. Existe-t-il une procédure budgétaire homogène dans le groupe ?

4.2.2. Si oui, cette procédure, concerne-t-elle l'ensemble des unités liées au groupe ?

A défaut, les zones non concernées correspondent-elles :

- à des ensembles pourvus de leur propre procédure budgétaire et contrôlés par d'autres moyens que le contrôle budgétaire.
- à des unités trop récemment intégrées au groupe pour participer aux procédures formalisées.
- à d'autres situations, lesquelles ?

4.2.3. Degré de formalisation.

- Existe-t-il une forte normalisation des règles, procédures et documents de base utilisés ?
En particulier, existe-t-il une cohérence formelle
 - . avec la planification (stratégique ou opérationnelle) ;
 - . avec les comptabilités.
- Quel est le niveau de décontraction des données ?
(unités juridiques, établissements, entités organisationnelles...).
- Ces données sont-elles consolidables ?
- La procédure budgétaire est-elle informatisée ?
A quel degré ?
- Les données budgétaires ont-elles valeur d'engagement ?
Avec quelle fréquence analyse-t-on les écarts ?
Suivant quelles règles ?

Quelles conséquences peut entraîner l'apparition d'écarts ?

4.3. Autres aspects.

4.3.1. De façon générale, existe-t-il une émission systématique de rapports d'activités vers la tête du groupe ?

Si oui :

- Ces rapports sont-ils émis par des unités juridiques ?
- Dans quels domaines principaux ?
- Sous quelle forme ? (en particulier : utilisation de documents normalisés ou émis par l'informatique).
- Sous quelle fréquence ?

4.3.2. Existe-t-il une homogénéisation formelle des procédures dans des domaines tels que :

- Comptabilités (documents, plan comptable, informatisation...).
- Organisation administrative (standardisation des documents, "manuels" d'organisation...).
- Traitement automatisé des informations (méthodes d'analyse et de programmation, existence de "packages" intra-groupe).
- Autres domaines à préciser.

4.3.3. D'autres facteurs formalisés ou non d'homogénéi-

sation du groupe sont-ils perçus de manière habituelle et répétitive ? Lesquels ? Pourquoi ?

Bien entendu, répètons qu'il ne s'agit là que d'un guide et que d'autres aspects non prévus pourraient être discutés lors des entretiens.

B - Le questionnaire

Rappelons simplement, avant de présenter ce questionnaire, qu'il a vocation à être utilisé auprès d'unités composantes des groupes. Pour ces unités, on cherche à résoudre à l'aide du questionnaire les problèmes d'identification, de description et d'interprétation.

I. RENSEIGNEMENTS GENERAUX

- 1.1. Nom ou raison sociale :
- 1.2. Activités principales :
- 1.3. Dernier chiffre d'affaires connu : Francs en 197.. . (Hors taxes).
- 1.3. Effectif salarié : personnes au 1er..... 197..
- Le pourcentage annuel moyen d'accroissement de votre chiffre d'affaires : %
 - Le pourcentage annuel moyen d'accroissement de votre effectif : %
- (S'il s'agit d'une diminution, portez un (D) après le pourcentage).
- 1.6. Quelle est la forme juridique de votre entreprise ?
- 1.7. Depuis quelle date ?
- 1.8. L'entreprise a-t-elle été créée sous cette forme :
OUI - NON (*)
- 1.9. Sinon, sous quelle forme ?..... En quelle année ?.....
- 2.0. Considérez-vous que votre entreprise appartient à un groupe : OUI - NON (*) à structure de holding : OUI - NON (*)

II. LIENS FINANCIERS AVEC D'AUTRES ENTREPRISES

- 2.1. Quel est s'il y a lieu le montant du capital social de votre société F.
- (Si votre entreprise n'est pas de forme sociétaire, passez au point III).
- 2.2. Pouvez-vous indiquer vos principaux actionnaires ?

(Voir tableau page suivante).

	PERS. PHYS. (1)	SOCIE- TE (1)	TAUX DE PAR- TICIPATION (2)	DATE PREMIERE PARTICIPATION	DATE NIVEAU ACTUEL PARTICIPATION	NOM ou RAISON SO- CIALE (3)
1er actionnaire	☐	☐				
2ème actionnaire	☐	☐				
3ème actionnaire	☐	☐				
4ème actionnaire	☐	☐				

(1) Portez une croix dans la case intéressée.

(2) Approximatif (à 5 % près).

(3) Facultatif. Vous pouvez indiquer A, B, C, ... si ces actionnaires apparaissent dans la suite du questionnaire (en particulier au point IV).

2.3. Existe-t-il d'autres actionnaires importants ?

OUI - NON (*)

Si oui, nombre et taux approximatifs de participation

2.4. Votre entreprise détient-elle des participations dans d'autres sociétés ?

OUI - NON (*)

Si oui, pouvez-vous en joindre une liste ?

(Sous la forme par exemple de l'extrait de votre dernier rapport à l'Assemblée Générale des actionnaires).

III. AUTRES LIENS JURIDIQUES AVEC D'AUTRES ENTREPRISES

3.1. Etes-vous partie prenante dans une des formes contractuelles ci-après (1) ?

- | | | | |
|---|-------|--|--|
| ☐ Sous-traitance | comme | ☐ Donneur d'ordre | ☐ Sous-traitant |
| ☐ Concession | comme | ☐ Concédant | ☐ Concessionnaire |
| ☐ Franchise | comme | ☐ Franchiseur | ☐ Franchisé |

Autre forme contractuelle (précisez) :

(Par exemple : chaîne volontaire, groupement d'achat, etc...).

3.2. Etes-vous partie prenante dans une des formes juridiques suivantes (1) ?

- ☐ Société en participation
- ☐ Société à capital et personnel variable
- ☐ Société coopérative
- ☐ Groupement d'Intérêt économique

(*) Rayez la mention inutile.

(1) Portez une croix dans les cases intéressées. Si vous n'avez porté aucune croix en 31 et en 32, passez au point IV.

Société conventionnée

Autre forme de coopération, laquelle.....

Si oui, pour quelle(s) fonction(s) essentielle(s)
avez-vous regroupé votre activité avec d'autres entre-
prises (1) :

- | | |
|---|--|
| ☐ Approvisionnements | ☐ Etudes techniques |
| ☐ Fabrication | ☐ Gestion |
| ☐ Actions commerciales | ☐ Informatique |
| ☐ Autres, précisez : | |

3.3. Si vous êtes partie prenante dans une ou plusieurs des formes contractuelles ou de groupement indiquées, pouvez-vous préciser le nombre de vos partenaires (1) ?

- Forme(s) contractuelle(s) : ☐ un seul partenaire ☐ 2 à 5 ☐ 6 à 9 ☐ 10 et plus
- Forme(s) de groupement : ☐ un seul partenaire ☐ 2 à 5 ☐ 6 à 9 ☐ 10 et plus

3.4. Si vous êtes partie prenante dans une ou plusieurs formes contractuelles ou de groupement indiquées, pouvez-vous préciser (1) :

- La date de signature du premier contrat
(Se borner au plus important lorsqu'il en existe plusieurs).
- Les modifications importantes subies par le contrat depuis sa signature :
 dates : clauses :
 :
 :
 :
- La fréquence de reconduction de ce contrat.....

(1) Portez une croix dans les cases intéressées.

3.5. Si vous êtes partie prenante dans une ou plusieurs formes contractuelles ou de groupement indiquées, pouvez-vous préciser (1) :

3.5.1. Si une rupture d'un ou plusieurs contrats vous paraît dans les trois prochaines années :

☐ Pratiquement impossible

☐ Très improbable

☐ Toujours possible

3.5.2. Une telle rupture :

☐ Vous conduirait probablement à une complète reconversion.

☐ Vous créerait de grosses difficultés mais ne remettrait pas votre activité en question.

☐ Vous créerait des difficultés probablement faciles à résoudre.

☐ Ne vous créerait pratiquement pas de difficultés.

☐ Aurait des effets que vous ne pouvez apprécier a priori.

3.5.3. En particulier pouvez-vous indiquer si vous pourriez retrouver un contractant identique :

☐ En quelques semaines

☐ En quelques mois

☐ En une durée difficile à évaluer

IV. LIENS D'ECHANGE AVEC D'AUTRES ENTREPRISES

4.1. Vers vos fournisseurs

Ne répondez à cette question que si vous avez au moins un fournisseur avec lequel vous réalisez au moins 10 % de vos ACHATS (au sens du compte 60 de la comptabilité générale).

Pouvez-vous remplir le tableau suivant pour l'année 19... (dernière année connue) :

(1) Portez une croix dans les cases intéressées.

RANG DU FOURNISSEUR	NOM ou RAISON SOCIALE DU FOURNISSEUR (1)	% TOTAL CHARGES	% TOTAL C.P.T.E 60	AUTRES LIENS PARTICULIERS AVEC VOTRE ENTREPRISE (2)
1er				
2ème				
3ème				
4ème				

Donnez des pourcentages même approximatifs (à 5 % près).

(1) Facultatif. Vous pouvez éventuellement indiquer A, B, C... si vous le souhaitez. Respectez alors les lettres utilisées dans le tableau 2.2., point II, et dans le tableau 4.2. ci-dessous.

(2) Propriété du capital, appartenance au même groupe, contrat particulier... etc...

- . S'il y a lieu, avez-vous d'autres fournisseurs particulièrement importants ?

OUI - NON (*)

- . Si oui, dans quels domaines ?

- . Le tableau est-il relativement stable :

depuis 3 ans (*) - depuis 5 ans ou plus (*)
ou plus

- | | | |
|--|-----------|-----------|
| - pour les
rangs..... | OUI - NON | OUI - NON |
| - pour les
pourcenta-
ges :..... | OUI - NON | OUI - NON |

4.2. Vers votre clientèle

Ne répondez à cette question que si vous avez au moins un client avec lequel vous réalisez au moins 10 % de votre CHIFFRE D'AFFAIRES.

Pouvez-vous remplir le tableau suivant, pour l'année 19... (dernière année connue) :

RANG DU CLIENT	NOM ou RAISON SOCIALE DU CLIENT (1)	% TOTAL C.A. (H.T)	AUTRES LIENS PARTICULIERS AVEC VOTRE ENTREPRISE (2)
1er			
2ème			
3ème			
4ème			

Donnez des pourcentages même approximatifs (à 5 % près).

- (1) Facultatif. Vous pouvez éventuellement indiquer A, B, C... si vous le souhaitez. Respectez alors les lettres utilisées dans le tableau 2.2, point II, et dans le tableau 4.1. ci-dessus.
- (2) Propriété du capital, appartenace au même groupe, contrat particulier... etc...

(*) Rayez les mentions inutiles.

- . S'il y a lieu, avez-vous d'autres clients particulièrement importants ?

OUI - NON (*)

- . Si oui, quel ordre de grandeur du Chiffre d'Affaires représentent-ils ?

- . Le tableau est-il relativement stable :

depuis 3 ans (*) - depuis 5 ans ou plus (*)
ou plus

- pour les
rangs..... OUI - NON OUI - NON

- pour les
pourcenta-
ges..... OUI - NON OUI - NON

V. LIENS DE GESTION AVEC D'AUTRES ENTREPRISES

5.0. Généralités

- . Pouvez-vous précisez si, au niveau de votre gestion, vous entretenez des liens privilégiés avec UNE entreprise particulière (*)

OUI - NON (sinon, passez au point VI).

- . Si oui, quelle est la position juridique de cette entreprise relativement à la votre (**):

☐ Société mère	☐ Maître d'oeuvre	☐ Autre
☐ Concédant	☐ Franchiseur	précisez :
		
		

- . Pouvez-vous indiquer le nom de cette entreprise :

.....

(ou le symbole déjà utilisé dans les tableaux 2.2., 4.1., 4.2.).

- . et la ou les directions avec lesquelles vous êtes plus particulièrement en relation :

(*) Rayez la mention inutile.

(**) Portez une croix dans les cases intéressées.

. De façon générale, cette entreprise est-elle organisée (**) ☐ par fonctions ☐ par divisions

. Vous paraît-elle centralisée ? (*)

OUI - NON

5.1. Procédures internes essentielles

Indiquez comment sont définies vos procédures internes de gestion :

(Voir tableau page suivante)

(*) Rayez la mention inutile.

(**) Portez une croix dans les cases concernées.

DOMAINE	PROCEDURE LIBRE	PROCEDURE CONSEILLÉE	PROCEDURE IMPOSEE	AIDE FONCTUELLE	DEPUIS QUELLE ANNEE ?	AUTRE MODALITE (PRECISEZ)
5.1.1. Comptabilité Générale.....	☐	☐	☐	☐		
5.1.2. Comptabilité analytique.....	☐	☐	☐	☐		
5.1.3. Facturation - règlements.....	☐	☐	☐	☐		
5.1.4. Gestion des stocks.....	☐	☐	☐	☐		
5.1.5. Méthode budgétaire.....	☐	☐	☐	☐		
5.1.6. Autres :..... (Précisez) (1)						
Portez un croix dans les cases intéressées.						
(1) Par exemple : Informatique, conditions d'exécution du Service Après Ventes... Participation à une procédure de planification écrite et centralisée.						

Notes du tableau 5.2. :

- (1) Libre utilisation d'une dotation budgétaire (ce qui n'exclut pas un contrôle ultérieur).
- (2) Nécessité d'un accord préliminaire requis selon une procédure formalisée ou non.
- (3) S'il existe un seuil explicite, précisez-le dans la colonne "autres formes".
- (4) Y compris publicité, promotion, organisation du réseau de représentants...
- (5) Décisions qui auraient une importance particulière compte-tenu de votre activité.

5.3. Contrôle

Pouvez-vous indiquer si l'entreprise désignée au début du point V exerce sur votre gestion des contrôles fondés sur les types de supports suivants :

DOCUMENTS <u>PREETABLIS</u> (1)		CONTACTS PERSONNELS	
5.3.1. Procédure budgétaire hiérarchisée et centralisée (2)	☐	5.3.4. Recevez-vous la visite régulière	
		- d'un contrôleur de gestion.....	☐
5.3.2. Compte-rendus systématiques sur réalisations budgétaires.....	☐	- d'un inspecteur des ventes.....	☐
- Quantitatifs	☐	- d'autres inspecteurs, lesquels.....	☐
- Qualitatifs	☐		...
- De fréquence :		5.3.5. Fréquence des visites : mensuelle..	☐
. Hebdomadaire	☐	autre.....	☐
. Mensuelle...	☐		
. Autre.....	☐	5.3.6. Durée moyenne :	
		- moins d'une heure.....	☐
5.3.3. Autres rapports de fréquence mensuelle ou plus élevée.....	☐	- Demi-journée...	☐
		- Davantage.....	☐
- Documents comparables (Bilan C.E.G.)		5.3.7. Contenu :	
. Synthèse...	☐	- Vérifications administratives	☐
. Détail.....	☐	- Analyse des difficultés.....	☐
		- Conseil.....	☐
- Rapports sur les autres activités opérationnelles	☐	- Autres.....	...
. Synthèse...	☐		...
. Détail.....	☐	5.3.8. Existe-t-il d'autres structures de contact (réunions en particulier) ?.....	☐

Portez une croix dans les cases concernées.

(1) C'est-à-dire définis à l'avance et d'utilisation formellement obligatoire.

(2) Par l'unité qui exerce le contrôle.

VI. PRECISIONS COMPLEMENTAIRES

Si vous êtes CONCESSIONNAIRE, FRANCHISE ou SOUS-TRAITANT, voulez-vous (facultativement) répondre aux questions supplémentaires ci-après :

6.1. Si vous êtes concessionnaire ou franchisé (**)

6.1.1. Pensez-vous exercer une influence sur la définition des produits que vous commercialisez :

☐ Fréquemment ? ☐ Exceptionnellement ? ☐ Jamais ?

6.1.2. Exercez-vous une influence partielle :

. Sur vos programmes de ventes ? ☐ OUI ☐ NON ☐ Parfois
 . Sur vos délais de livraison ? ☐ OUI ☐ NON ☐ Parfois

6.2. Si vous êtes sous-traitant (**)

6.2.1. Pouvez-vous préciser les éléments que vous impose votre (vos) donneur(s) d'ordres :

☐ Cahier des Charges	☐ Gamme de fabrication	☐ Procédures de contrôle
☐ Dessin (conception)	☐ y compris outillages	☐ Calendrier de livraison
☐ Dessin (exécution)	☐ y compris temps alloués	☐ Autres éléments importants (comptenu de votre activité)

Précisez :

6.2.2. Le volume d'activité mensuel que vous confie votre maître d'oeuvre est-il :

☐ Très stable	☐ Fluctuant	☐ Très instable
--------------------------------------	------------------------------------	--

Révisable :

☐ Plusieurs fois par mois	☐ Tous les mois	☐ Avec une fréquence supérieure au mois.
--	--	---

(**) Portez une croix dans les cases concernées.

6.3. Dans tous les cas :

6.3.1. Avez-vous réalisé de gros investissements :

- . Sans consultation préalable de votre partenaire (ou de vos partenaires) ?

OUI - NON (*)

Si oui, ordre de grandeur : Francs.

- . Sur incitation explicite (prévue ou non dans le contrat) de votre partenaire ?

OUI - NON (*)

Si oui, ordre de grandeur : Francs.

6.3.2. Lors des opérations d'investissements, votre partenaire

- . Vous fournit-il une assistance ?

☐

OUI

☐

NON

☐

Eventuellement

- . Si oui, dans quel domaine ?

☐

Technique

☐

Financier

☐

Autre. Précisez :

CONCLUSION

- Au total, à quelle proposition souscrivez-vous le plus volontiers (**):

☐

Notre entreprise appartient au groupe avec lequel nous entretenons des liens juridiques privilégiés.

☐

Notre entreprise est très dépendante du groupe avec lequel nous entretenons des liens juridiques privilégiés.

☐

Notre entreprise est influencée par le groupe avec lequel nous entretenons des liens juridiques privilégiés.

☐

Notre entreprise est indépendante du groupe avec lequel nous entretenons des liens juridiques privilégiés.

- Avez-vous des observations particulières à formuler quant au présent questionnaire (forme, contenu...).

(*) Rayez la mention inutile.

(**) Portez une croix dans les cases concernées.

Après avoir ainsi présenté les supports utilisés au cours de l'enquête, il convient d'analyser et de justifier leur contenu.

II. L'ANALYSE DETAILLEE DU CONTENU DES SUPPORTS D'ENQUETE

Le questionnaire étant conçu comme une forme réduite et simplifiée du guide d'entretien, il existe de fortes analogies de contenu entre ces deux supports qui seront donc examinés simultanément.

L'objet de cet examen sera double :

- Il s'agira tout d'abord de justifier le choix des informations recherchées. Cette justification s'opèrera naturellement en fonction des objectifs d'identification, d'analyse descriptive et d'interprétation dynamique initialement spécifiés. Rappelons à ce propos que chaque objectif devait faire l'objet d'une analyse de pertinence, d'une recherche préparatoire d'indicateurs, d'un test de la portée opératoire de ces indicateurs.

- Il conviendra ensuite de montrer comment la recherche des informations a pu ou du être adaptée aux contraintes nécessairement simplificatrices du travail d'enquête. Ceci permettra à la fois de discuter le caractère opératoire des questions retenues et de souligner les imperfections qu'elles comportent.

Justifications et conditions d'adaptation seront successivement examinées pour les diverses rubriques introduites dans le guide d'entretien et dans le questionnaire. Il a été indiqué que ces rubriques s'organisent autour de deux grands thèmes

de recherche d'informations.

(II. 1) - La recherche d'éléments d'identification des composantes du groupe,

(II. 2) - La recherche d'éléments d'analyse du fonctionnement du groupe.

II. 1 - LES INDICATEURS D'IDENTIFICATION : LA PARTICIPATION AUX PROCEDURES INTERNES

S'agissant des problèmes d'identification, le propos n'est plus de revenir sur les difficultés soulevées par l'utilisation d'indicateurs juridiques. Cependant, il convient de disposer des informations nécessaires pour reclasser les entreprises étudiées en fonction des typologies proposées dans le premier chapitre. Au niveau de l'ensemble du groupe, il s'agit plutôt de dégager une indication générale sur la valeur des taux de participation (point 2.1 du guide d'entretien), sur les principales formes contractuelles décelables (point 2.2. du guide d'entretien). Au niveau des unités, on doit pouvoir opérer une description plus précise de la structure du capital (point II du questionnaire), ou des formes contractuelles et de leur objet (point III du questionnaire). Dans toutes ces rubriques, on reconnaîtra facilement les éléments analytiques présentés et discutés lors du premier chapitre. De même, les pistes proposées par le groupe d'ASTON (1) sont partiellement reprises dans les tableaux 4.1. et 4.2. du questionnaire dont le contenu est en outre utilisé et discuté par ailleurs.

Les informations recueillies sur l'ensemble de ces

(1) Voir chapitre premier, section 2.

thèmes résolvent les problèmes d'identification dans les seules limites spécifiées au premier chapitre. Il est alors logique de mettre à profit l'approche interne aux groupes pour analyser d'autres indicateurs permettant de compléter la résolution des problèmes d'identification .

Si l'on ne souhaite pas s'engager dans une procédure d'enquête très longue, très complexe, très "expertale", la seule solution simple semble être d'examiner la zone d'utilisation de certaines procédures de régulation internes au groupe (et non le contenu proprement dit de ces procédures).

La participation d'une unité à des procédures précisement et préalablement définies constitue en effet un indicateur a priori significatif de l'existence d'une relation de commande entre cette unité et son système d'appartenance. Cependant, la variété des degrés de formalisation des procédures est telle qu'il parait indispensable d'analyser ses manifestations, et de chercher quelles conséquences peuvent en résulter pour la délimitation des structures à identifier.

Il convient donc d'examiner quelques indicateurs utilisables en ce domaine et d'en préciser la signification et les possibilités d'exploitation. Conformément à une distinction habituelle, nous examinerons successivement :

- (A) Les supports formalisés de la commande à long terme ;
- (B) Les supports formalisés de la commande à court terme.

A - L'interprétation des supports formalisés de la commande à long terme

Les procédures formalisées de commande à long terme relèvent de façon générale du mode de régulation dit "anticipé" (1), et constituent en ce sens un facteur fondamental d'homogénéisation des objectifs stratégiques d'un système d'unités. Pratiquement, et malgré leur diversité effective, ces procédures sont souvent désignées sous le terme de "planification à long terme" (2). Or cette planification se révèle par des manifestations extrêmement variées (3), parfois significatives de différences dans les modes de régulation, et dont il convient d'évoquer les principaux éléments de caractérisation.

a) Intégration et différenciation des niveaux de planification

Un premier élément de caractérisation peut être recherché au niveau de l'intégration ou au contraire de la différenciation entre planification stratégique et planification opérationnelle.

1. L'intégration

consiste à planifier simultanément "les actions de développement des ressources de l'entreprise et les actions

- (1) Il y a régulation anticipé lorsque les variables de commande sont mises en oeuvre compte-tenu des indications fournies par un modèle prévisionnel. Sur ce point, voir par exemple R. REIX. [122, p. 20 et 21].
- (2) Il va de soi que la condition siné qua non d'existence est ici la présence d'un document écrit.
- (3) Variété démontrée par les travaux de D. PAUL et B. VIOLLIER [057] et de l'A.D.F.C.G. [079], [096].

d'exploitation des ressources existantes (1)", suivant un processus itératif classique de prévision et de révision (2). Il s'agit en principe de la forme la plus sophistiquée et la plus volontariste de planification. Elle présente en outre de gros avantages tant du point de vue du maintien de la cohérence et de la vraisemblance du système hiérarchisé d'objectifs, que de celui de la coordination des unités participantes. Sa présence est d'autant plus intéressante et significative qu'elle se manifeste principalement dans des ensembles "complexes et diversifiés (3)" de composition a priori ambiguë au plan des structures et des stratégies. En fait, on constate généralement que ces ensembles sont pourvus d'une forte expérience en matière de planification (3) et présentent donc des propriétés de stabilité et de solidité très significatives du point de vue des problèmes d'identification.

2. La différenciation

consiste à traiter séparément la planification stratégique (entendue comme choix des objectifs généraux à Long Terme) et la planification opérationnelle (entendue comme prévision détaillée de l'utilisation des ressources), tout en maintenant une cohérence minimale entre les deux aspects, par les moyens organisationnels habituels (4). D. PAUL et B. VIOLLIER schématisent à titre d'exemple le processus pour un "Groupe Multination-

(1) D. PAUL et B. VIOLLIER [057, p. 31].

(2) Le plus souvent, dans ce cas, le plan sera naturellement "glissant".

(3) Voir la synthèse des résultats de l'enquête présentée dans l'ouvrage de D. PAUL et B. VIOLLIER [057, p. 36].

(4) Réunions, circulation d'information... Les services impliqués sont en effet différents.

nal Français" à structure de holding :

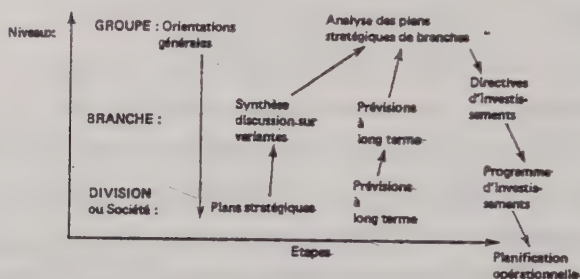


Schéma 8 : PROCESSUS DE PLANIFICATION DANS UN GRAND GROUPE
(Source : D. PAUL et B. VIOLLIER [057, p. 41].)

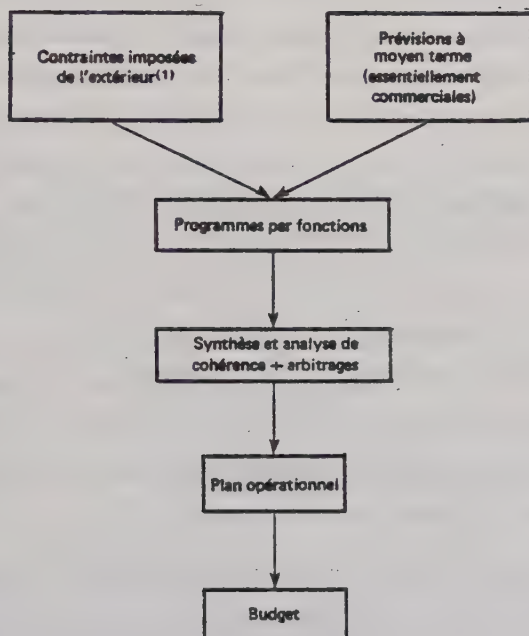
Des modalités de ce type semblent donc rester parfaitement significatives d'une forte homogénéité des objectifs et comportements des unités participantes. La dimension (multinationale), la structure (divisionnelle), l'organisation (fortement décentralisée) expliqueraient en général le recours à la différenciation (1), qui se contente normalement de procédures allégées, mais n'apparaît donc pas significative d'une structure ou d'une stratégie plus floue ou plus instable (de nature financière par exemple) que la forme intégrée.

3. La planification opérationnelle

constitue donc en définitive, dans les deux cas, la manifestation observable au niveau des unités périphériques que nous cherchons à insérer dans tel ou tel système. D. PAUL et B. VIOLLIER proposent ici un schéma tout à fait évocateur de la réduction de latitude décisionnelle précisée par le plan stratégique imposé à "l'unité de rang inférieur" pour reprendre

(1) Résultats obtenus lors de l'enquête exploitée dans l'ouvrage de D. PAUL et B. VIOLLIER [057].

l'expression de F. PERROUX.



(1) Par exemple, le plan stratégique élaboré au niveau du groupe s'il s'agit d'une filiale, cas fréquent : quatre entreprises sur six.

Schéma 9 : STRUCTURE DU PROCESSUS DE PLANIFICATION OPERATIONNELLE
(Source : D. PAUL et B. VIOLLIER [57, p. 47].

b) Intensité et finesse de la planification

Au delà de la distinction fondamentale entre intégration et différenciation, il importe d'affiner la caractérisation du plan par la prise en considération d'éléments plus détaillés.

Le sérieux, la finesse, l'utilisation effective du processus de régulation anticipée doivent être précisés à l'aide de quelques indicateurs plus neutres que de brèves déclarations générales de responsables qui confondent volontiers en ce domaine, intentions et réalisations.

Des approches empiriques en ce sens sont par exemple en cours de réalisation au sein de l'Association des Directeurs Financiers et Contrôleurs de gestion (1) qui, tout en retenant -de façon d'ailleurs implicite- la distinction entre planification stratégique et planification opérationnelle, s'efforce de préciser par des questions simples (2) d'autres caractéristiques essentielles des mécanismes effectivement observables. Parmi les principaux éléments retenus dans l'étude de l'A.D.F.C.G., certains semblent pouvoir être fructueusement repris dans la présente recherche.

1 - L'existence d'un plan général résultant d'une intégration et d'une consolidation des données des subdivisions organisationnelles, qui constitue un moyen de détection de la forme intégrée ne laisse évidemment planer aucune ambiguïté quant à l'appartenance des unités participantes.

2 - La formalisation écrite et préalable des procédures de préparation et de contrôle (méthodes, vocabulaire, normes, ratios, périodicité...). Là encore, la possession par tel ou tel cadre du véritable "manuel" qui en résulte ne laisse pas planer le moindre doute sur la réception par l'unité considérée d'une série de variables de commande très précises.

(1) A.D.F.C.G.

(2) Voir sur ce point un document A.D.F.C.G. [079, p. 2 et suiv.].

3 - Dans le même ordre d'idée, il paraît intéressant de pouvoir juger du degré de normalisation des méthodes et procédures informatiques. On peut en effet trouver là des éléments significatifs d'une forte homogénéité des procédures administratives, parfois même des modèles d'évaluation et de décision internes au groupe.

4 - Les fonctions couvertes par les procédures peuvent-elles aussi se révéler très évocatrices de la position des unités participantes. On songe notamment :

- A l'anticipation proprement dite de l'environnement (évolution du vecteur Technologie - Produits - Marchés) ;
- Aux objectifs praticables qui en découlent pour le moyen et le long terme, (à tous les niveaux) ;
- Aux moyens (investissements, personnel) et ressources financières attribués pour la réalisation de ces objectifs.

(Ces deux derniers aspects prennent généralement place dans une planification opérationnelle).

5 - L'existence d'une procédure annuelle préétablie de révision (plan général) assurant éventuellement la cohérence avec les procédures de commande à court terme est généralement non moins significative. d'une forte homogénéisation des comportements des unités impliquées.

6 - La portée du plan, en tant qu'engagement impératif des responsables, complète l'efficacité de son rôle au niveau de

la coordination et de l'homogénéisation des systèmes d'objectifs. Il est indispensable en ce domaine de procéder à une approche sommaire de la fréquence et de la formalisation du contrôle des réalisations. Il convient également de connaître les effets de ces contrôles, du point de vue des dirigeants concernés.

Conclusion de A :

On peut envisager d'autres points de caractérisation, mais de nature plus subjective et complexe, et justifiant donc des investigations très approfondies. Leur nécessité n'est d'ailleurs pas évidente dans la mesure où la détection des éléments suggérés ci-dessus paraît largement significative de l'existence d'une régulation anticipée et formalisée, donc de la présence d'une forte unité de comportement des participants aux procédures.

Par contre, l'absence de participation à ces procédures n'a pas de signification particulière, du point de vue du problème d'identification. Il se peut par exemple que l'examen complémentaire de supports intervenant dans la régulation à court terme révèle l'insertion organisationnelle effective de l'unité considérée.

B - L'interprétation des supports formalisés de la commande à court terme

La formalisation est beaucoup plus fréquente à ce niveau, d'autant qu'elle permet très généralement d'intégrer l'ensemble des aspects de la commande (transmissions des variables de commande, surveillance), autrement dit de réunir les

supports informationnels des divers modes de régulation (anticipée, par alerte, par "feed back").

Il est tentant d'admettre sans discussion que la participation d'une unité à de telles procédures est parfaitement significative du rattachement de cette unité. En fait, la diversité des modalités pratiquement observables justifie quelques réserves : La finesse du processus, et surtout le degré d'implication des composantes juridiques sont en effet trop variés pour qu'il soit possible d'émettre sans risque une proposition très générale.

Pour s'en convaincre, il suffit d'examiner brièvement les caractères essentiels des principaux supports de formalisation de la commande à court terme. L'ensemble des procédures utilisées en ce domaine forme ce qu'il est généralement convenu d'appeler "Le contrôle de gestion". Le support budgétaire joue ici un rôle important, mais qu'il importe de ne pas privilégier à l'excès. Dans la pratique, notamment dans les grands groupes, les procédures d'allocation et de contrôle des ressources occupent une place parfois primordiale. Des procédures spécifiques (ce qui ne signifie pas non cohérentes avec les budgets) et très strictes régissent alors les investissements. On n'en sera pas surpris, puisqu'il s'agit de maîtriser ainsi des variables de commande à proprement parler essentielles.

C'est pourquoi l'on peut distinguer procédures liées aux investissements et autres procédures de contrôle.

a) Les procédures liées aux investissements

Elles peuvent être caractérisées de manière simple en considérant par exemple (1),

- . Dans le domaine de la préparation des investissements :

- L'existence d'une procédure budgétaire incluant les dotations en capital,
- La nécessité d'une analyse justificative, de contenu prédéfini, des demandes de dotation ;

- . Au niveau de l'engagement proprement dit de l'opération d'investissement :

- L'itération de la procédure d'autorisation, y compris pour les documents justificatifs,
- L'autorisation de mener les négociations auprès des organismes assurant le financement.

b) Les autres procédures de contrôle de gestion

impliquent des variables de commande habituellement moins importantes puisque moins globales. La caractérisation s'avère cependant plus délicate en raison de la très grande diversité de ces procédures (forme, domaine concerné, fréquence... etc...). On ne peut donc efficacement retenir que des éléments d'allure schématique. Ces éléments doivent concerner la procédure budgétaire en premier lieu, les compte-rendus d'activité,

(1) On a ici utilisé des suggestions de l'A.D.F.C.G. [079, p. 4 et 5] et de D.D. WYCKOFF [074, p. 35].

entendus au sens large, en second lieu (1).

1 - Les budgets se caractérisent -lorsqu'ils existent- par leur domaine d'application au sens fonctionnel d'une part et au sens des unités juridiques impliquées d'autre part. C'est naturellement le second aspect qui nous intéresse plus particulièrement compte-tenu des problèmes d'identification étudiés.

La cohérence formelle de la procédure budgétaire peut alors indiquer le degré probable de stabilité et de solidité de l'ensemble. On peut présumer en effet qu'une procédure très élaborée ne concernera que des ensembles durablement organisés. Il conviendra donc de prendre en considération des éléments tels que :

- L'insertion des budgets dans un plan intégré à Long Terme (les budgets forment par exemple la première année d'un plan glissant) ;
- L'existence d'un manuel de procédure et de vocabulaire définissant les conditions d'élaboration et d'utilisation de ces budgets ;
- Le degré d'intervention de l'informatique dans les traitements correspondants ;
- L'analyse du degré de décomposition des prévisions (particulièrement au niveau des entités juridiques) ainsi que la fréquence des révisions opérées sur ces prévisions.

2 - Les compte-rendus semblent constituer, surtout en

(1) Les éléments retenus sont également privilégiés et détaillés par D.D. WYCKOFF [074, p. 38 - 39] et dans les documents proposés par l'A.D.F.C.G. [079, p. 6 et suiv.].

l'absence de procédure budgétaire (ou de participation à cette procédure) d'utiles indicateurs d'insertion organisationnelle.

On peut notamment s'intéresser à des éléments tels que :

- Le domaine couvert par les rapports d'activité (fonctions opérationnelles concernées, unités juridiques impliquées) ;
- Leur fréquence, en distinguant selon qu'ils sont ou non rapprochés de prévisions ;
- Leur précision, notamment pour les éléments comptables élaborés (coûts, marges, ...etc...) ;
- Le niveau de pré-formalisation des procédures de travail (documents, saisie de l'information, procédure de calcul...).

Conclusion de B et de II. 1.

Bien d'autres indicateurs de formalisation seraient en principe utilisables dans le cadre d'une approche "intériorisée" des groupes. Mais il convient de rappeler à ce point qu'un détail excessif ne serait conforme ni aux objectifs ni aux contraintes de l'enquête.

1 - L'objectif n'est pas d'élaborer une méthode d'analyse détaillée de la formalisation interne des procédures (1). Il est, plus modestement, d'évaluer ce que peut apporter l'observation de quelques caractéristiques de ces procédures à la délimitation des systèmes organisés.

(1) Qui se situeraient alors dans la perspective des recherches proposées par D.D. WYCKOFF [074] C. MARTINET [048 bis].

2. - Les contraintes tiennent à l'efficacité du recueil d'informations à la fiabilité de ses résultats. Or ces deux aspects sont inséparables, surtout dans la perspective d'une enquête étendue par questionnaire, de l'utilisation d'éléments d'analyse relativement simples et peu nombreux.

Soulignons d'ailleurs que, même dans une approche simplifiée, il subsiste un risque considérable de réponses rationalisantes partiellement ou totalement biaisées. On est en effet conduit à demander aux responsables d'entreprises de donner une image d'aspects essentiels de leurs principes et méthodes de gestion. Les pratiques effectives ne seront évidemment pas toujours révélées.

Cette restriction ne paraît cependant pas exclusive de l'utilisation de "l'indice de subordination quasi certain qui réside dans la détermination des objectifs, des budgets, des investissements, et des financements d'une société par une autre société" (1).

Les indicateurs finalement retenus sur ce point s'efforcent donc de reprendre, sous une forme simple, les divers éléments envisagés dans les développements.

- La présence et la nature des procédures sont évoqués aux questions 4.1.1., 4.2.1. du guide d'entretien, et au point 5.1. du questionnaire.
- Le champ d'application (au sens d'ensembles d'unités juridiques) de ces procédures est discuté aux questions 4.1.2, 4.2.2. du guide d'entretien, 5.1. du questionnaire.

(1) C. CHAMPAUD [025, p. 34].

- Les critères de décomposition (au niveau général entre stratégique et opérationnel, au niveau des fonctions, puis au niveau des unités) sont abordés aux questions 4.1.2. et 4.2.3. du guide d'entretien et dans différentes rubriques du point 5 du questionnaire.
- Les points 4.1.3. et 4.2.3. du guide d'entretien, l'ensemble du point 5 du questionnaire comportent des indicateurs de formalisation relatifs à la diffusion de manuels de procédure, au degré de complexité de ces procédures (plan glissant ou non, lié ou non aux budgets, utilisation de l'outil informatique), à leur utilisation dans les mécanismes de contribution-rétribution.
- Des indications sur les rapports d'activité et sur les autres facteurs formalisés d'homogénéisation sont enfin recherchées à partir des points 4.3.1., 4.3.2., 4.3.3. du guide d'entretien, 5.3. du questionnaire.
- Dans tous les cas, des questions simples sont posées sur quelques aspects dynamiques élémentaires tels que le délai d'insertion de nouvelles unités (1) ou l'ancienneté des procédures actuellement en vigueur.

(1) Cet aspect dynamique, indiscutablement très significatif de l'achèvement du processus d'intériorisation est en réalité très complexe. Il justifie à lui seul des recherches spécifiques, comme en témoignent les travaux tels que ceux de C. MARMUSE [046 bis], W. BROCKHAUS [016], H. JOHNSON [040]. Nous nous sommes donc borné à retenir un indicateur global de délai. De façon générale, le recueil d'informations "dynamisées" a toujours posé beaucoup de difficultés lors de l'enquête.

Ainsi, les éléments finalement recherchés reflètent un compromis entre la complexité des phénomènes analysés et les contraintes du travail d'enquête. Le recueil des informations ne paraît pas devoir susciter de difficultés à condition que guide d'entretien et questionnaire soient traités à un niveau hiérarchique assez élevé. En contrepartie, aucune mesure de la formalisation ou du degré d'insertion des unités dans les procédures formelles n'est possible. Elle n'a du reste même pas été envisagée. Elle n'était d'ailleurs pas utile à l'évaluation de la pertinence et de l'efficacité des indicateurs ainsi retenus, du point de vue notamment de l'identification des unités appartenant au groupe.

Avant d'en venir aux résultats obtenus sur ce point, il convient d'évoquer la recherche des informations sur le fonctionnement des groupes. On ne manquera pas de noter que ces informations pourront souvent éclairer les problèmes d'identification et que, réciproquement, elles ne peuvent être totalement dissociées des éléments plus spécifiquement utilisés pour l'identification ; c'est particulièrement le cas des indicateurs de formalisation, qui ont vocation à faciliter à l'analyse des processus de régulation. C'est une nouvelle occasion de souligner l'interdépendance des problèmes d'identification, de description, et d'interprétation.

II. 2 - LES INDICATEURS D'ANALYSE DES CONDITIONS DE FONCTIONNEMENT

La définition d'une méthode d'approche des conditions du fonctionnement des ensembles considérés constitue une tâche ambitieuse. Il est pourtant indispensable de la tenter si l'on souhaite réellement préciser les causes et les formes des structurations en groupe, autrement dit les relations qui s'établissent en ce domaine entre les stratégies et les structures.

En permettant -au moins dans certains cas- de préciser les objectifs sous-jacents aux comportements observables en la matière, l'étude des conditions de fonctionnement devait tout d'abord permettre de mieux délimiter les structures (formées, rappelons-le, d'ensemble d'unités pourvues d'objectifs cohérents). Cette étude devait ensuite faciliter la perception de l'agencement interne des systèmes identifiés. En particulier, elle devait fournir des indications sur les rapports entre interactions juridiques et interactions organiques. Enfin, dans une perspective plus dynamique, la perception des conditions de fonctionnement semblait évidemment indispensable pour l'analyse de l'évolution des caractères structurels et des stratégies des groupes.

C'est en tenant compte de ces diverses orientations, et avec beaucoup de prudence et de modestie, qu'il a été prévu des questions relatives :

- d'une part aux conditions externes de fonctionnement, c'est-à-dire à quelques paramètres d'environnement (A),

- d'autre part aux conditions internes de fonctionnement, autrement dit au placement des fonctions et des variables de commande, ainsi qu'aux mécanismes de régulation (B).

A - Eléments liés à l'environnement

Il paraissait tout d'abord indispensable de recueillir des indications quant au rôle que peuvent jouer les environnements spécifiés dans l'apparition des phénomènes étudiés. Dans le cas précis, l'idée initiale était de repérer d'éventuelles conditions d'utilisation de certaines formes d'interactions. Par exemple, existe-t-il des conditions indispensables pour que tel support juridique véhicule de façon quasi-systématique une relation organisationnelle bien précise ? De façon plus simple, existe-t-il des conditions interdisant ou au contraire facilitant l'extériorisation juridique de certaines fonctions ?

De manière très classique, en dehors des informations élémentaires sur la dimension (1) du groupe ou de l'unité, les questions sont organisées autour d'une caractérisation générale des technologies, des produits et des marchés.

(1) Le problème -très classique- du choix des indicateurs de dimension n'est pas discuté ici. La taille du groupe et de ses composantes jouent probablement un rôle important dans les décisions de structuration juridico-organisationnelle. Mais ce rôle n'a pas fait l'objet d'une analyse empirico-déductive dans la présente recherche. Par suite une discussion sur la pertinence statistique des indicateurs de dimension n'a pas semblée nécessaire. Des réflexions sur ce point, à partir d'une analyse en composantes principales, sont par exemple proposées par R. REIX [061].

a) Les éléments de caractérisation technologique

Les éléments de caractérisation technologique ont été recherchés à l'aide des questions 1.4.1. à 1.4.6. du guide d'entretien, à un niveau volontairement très général. En raison de leur complexité, ils sont écartés du questionnaire. L'expérience a d'ailleurs justifié ce choix car les unités composantes du groupe ne disposent pas toujours d'éléments d'appréciation nécessaire. Nous examinerons donc seulement les rubriques du guide d'entretien.

1. La complexité globale des processus technologiques

joue dans les phénomènes étudiés un rôle difficile à situer en première analyse. Tantôt elle paraît susceptible de constituer un facteur d'homogénéisation juridique, tantôt au contraire elle pourrait susciter la décomposition de processus complexes en unités séparées. C'est pourquoi cette question de la complexité technologique a semblé devoir être abordée.

Riche des enseignements d'une enquête évoquée par ailleurs (voir supra: choix du mode d'enquête) on s'est ici borné à demander une appréciation subjective et générale à l'interlocuteur. La mise en oeuvre d'indicateurs de complexité technologique plus ou moins sophistiqués (type WOODWARD) est en effet délicate en soi, et de plus très discutable dans le cadre de systèmes tels que les groupes, aux activités généralement très diversifiées.

2. L'homogénéité des processus technologiques doit être entendue au sens de la "distance fonctionnelle" (1).

On sait que la distance fonctionnelle est d'autant plus forte qu'il est difficile de coordonner les fonctions ou de permuter les moyens qui leurs sont affecté. Par suite, on peut voir dans l'existence d'une forte homogénéité (faible distance fonctionnelle) un facteur de flexibilité des découpages juridiques ou des affectations de moyens correspondants. De ce point de vue, la stabilité des processus paraît également constituer un élément favorable.

3. Le degré d'intégration des processus de production

constitue évidemment un élément d'analyse complémentaire des précédents. Largement liée à la continuité ou à la discontinuité des processus (2), cette caractéristique semble particulièrement importante dans la mesure où, de manière évidente, elle conditionne la séparabilité des stades de production, donc la séparabilité juridique des unités affectées à la réalisation des opérations.

4. L'importance d'éventuelles contraintes de taille

est fonction de l'existence d'un intervalle dimensionnel quasi-optimum, dont l'amplitude détermine partiellement la latitude décisionnelle en matière de division des unités de

(1) Sur ce point, voir R. REIX [061, p. 159] et les références citées.

(2) Dans l'optique de la typologie définie par J. WOODWARD [072].

production.

Par suite, cet élément constitue, après l'intégration, un second facteur déterminant de la séparabilité juridique.

5. La longueur des filières,

lorsqu'elle devient considérable, paraît de nature à distancier les activités, et par suite à susciter la séparation juridique, sous réserve des conditions de séparabilité technologique. Lorsque ces filières génèrent des "produits fatals", il peut exister des incitations supplémentaires à l'extériorisation juridique. Souvent, on voit alors plusieurs groupes se rapprocher dans une stratégie dite de "collaboration" qui entraîne la création de filiales communes. De nombreux exemples en ce domaine sont fournis par l'industrie chimique (1).

Conclusion de a)

De façon générale, les informations relatives à la caractérisation technologique sont donc volontairement très synthétiques sinon sommaires. On s'adressait en effet à des non spécialistes, et il ne s'agissait évidemment pas d'opérer une étude extrêmement détaillée. Mais il importait cependant de préciser clairement les contraintes (ou les possibilités) qu'induisent pratiquement les caractères technologiques en matière de structurations juridiques et d'homogénéisation du comportement des unités composantes des groupes. L'expérience a montré que ces aspects sont jugés fort importants, ils ont été souvent

(1) Outre les exemples rencontrés dans notre enquête, voir F. GUINOT [C35] ou plus récemment P. MAUREL [O49].

longuement soulignés et décrits par les interlocuteurs rencontrés dans les Etats-Major des groupes (Voir infra l'analyse des résultats).

b) Les éléments de caractérisation des produits et des marchés

Produits et marchés sont regroupés car, compte-tenu des objectifs poursuivis ils peuvent être considérées simultanément. Les questions relatives à ce thème sont référencées 1.1., 1.2., 1.3., 1.6., dans le guide d'entretien ; 1.2., 1.5., 4.1., 4.2., dans le questionnaire. En outre, les deux documents comportent d'autres questions évocatrices de ces problèmes (notamment le point III du questionnaire).

Les objectifs poursuivis par le guide d'entretien et par le questionnaire ne se recoupent ici que partiellement.

1 - Les indications relatives aux lignes d'activité ont pour but de fournir une approximation générale (1) du degré de diversification du groupe ou de l'unité considérée. Compte-tenu de nos objectifs, une information sur ce point présente un triple intérêt :

- Elle permet en premier lieu de vérifier si la diversification engendre globalement des phénomènes d'extériorisation juridique et, dans l'affirmative, jusqu'à quel point. Il paraît

(1) Il s'agit bien d'approximation et non de mesure. Dans des travaux ultérieurs de type empirico-déductif, il serait indispensable d'opérer une approche plus précise, propre à déboucher sur des mesures entropiques telles que les préconisent les travaux récents (pour une présentation voir par exemple A. JACQUEMIN [039, p. 110]).

normal de supposer que la démultiplication des entités juridiques doit accompagner celle des lignes d'activité. On assurerait ainsi une double protection entre le risque : par la variété des activités d'une part, par la variété des entités juridiques d'autre part. Pratiquement, les mécanismes sont souvent perturbés par d'autres éléments (cf. infra analyse des résultats).

- Les informations sur la diversification, permettent en second lieu, de formuler ou de conforter des hypothèses relatives aux choix stratégiques généraux réalisés par le pôle de décision du groupe et contribuent donc à la résolution du problème de l'interprétation dynamique.
- En troisième lieu, particulièrement au niveau d'unités de la frange des groupes, elles fournissent un premier élément d'appréciation de la vulnérabilité. On retrouve ici le principe de réduction du risque par la diversification des activités. En ce sens, la diversification doit donc contribuer à évaluer vulnérabilité et pouvoir de négociation, et par suite à résoudre certains problèmes d'identification (cas des liaisons contractuelles notamment).

2 - Les indications relatives à l'aire géographique, seulement recueillies à la tête des groupes (1), participent

(1) Ce qu'on peut considérer a posteriori comme une erreur.

On a rencontré des unités de la frange des groupes qui réduisent leur vulnérabilité en élargissant leur marché (y compris au niveau international) et atteignent à la limite une autonomie de fait.

d'objectifs analogues :

- Ces indications permettent en premier lieu de préciser le rôle joué par l'extension spatiale des marchés, surtout lorsqu'elle se combine avec la diversification des activités. On sait que le croisement des deux caractères provoque souvent l'apparition de cellules organiques, à des niveaux généralement opérationnels. Il est alors légitime de se demander s'il provoque en même temps, au moins dans certains cas, l'apparition d'entités juridiques.
- En second lieu, les informations relatives à l'aire géographique d'activité sont également de nature à préciser une composante essentielle de la stratégie du groupe étudié.

3 - Des indications beaucoup plus précises demandées -uniquement dans le questionnaire- sur les approvisionnements et l'écoulement peuvent également contribuer à la caractérisation générale des produits et des marchés de l'entreprise concernée. Cependant l'objectif, beaucoup plus ambitieux, de leur introduction est de qualifier la position fonctionnelle de l'unité, et par suite de résoudre partiellement, surtout dans le cas de liaisons contractuelles, les problèmes d'identification et de description. C'est pourquoi les tableaux correspondants (4.1., 4.2., questionnaire) sont discutés plus avant (points II.3 et II. 4).

4 - Enfin, quelques questions simples concernent la croissance du groupe et de ses unités (question 1.1. du guide d'entretien, 1.5. du questionnaire) et la stratégie générale en la matière (question 1.6. du guide d'entretien).

On rejoint ici des préoccupations déjà exprimées à savoir :

- Le besoin d'identifier la stratégie du groupe ;
- Le souci d'évaluer la vulnérabilité des unités composantes, étant admis qu'une croissance rapide peut jouer un rôle protecteur de ce point de vue ;
- Et, au delà, la possibilité d'établir certaines correspondances entre ces deux premières caractéristiques et les choix ou la signification de certains supports de relations.

Conclusion de A :

Des questions volontairement simples, générales et en nombre limité ont pour but d'opérer une première caractérisation de l'environnement et de la stratégie du groupe étudié. La formulation de ces questions est conçue de manière à ne pas poser aux interlocuteurs de problèmes de langage, ni de recherche d'information trop complexes. La perception des éléments recherchés sera donc généralement non quantifiable.

Mais l'expérience (1) a montré que, sous peine d'aboutir à des supports d'enquête non-opératoires, ou à des résultats détaillés peu fiables, mieux vaut se borner à des ambitions modestes (2).

Ceci explique par ailleurs l'absence d'allusions directes à certaines composantes très complexes de l'environnement. On pense ici à la concurrence nationale et internationale, à l'Etat et aux réglementations qu'il émet, voire à la collectivité et aux résistances qu'elle peut opposer au développement des groupes. De ces environnements spécifiés naissent, bien entendu, diverses impulsions des structurations en groupe, qu'il s'agisse, de réaliser une concentration (pour résister à la concurrence, par exemple) ou au contraire de disperser en apparence les activités (pour mieux résister aux syndicats ou mieux profiter de commodités fiscales ou limiter le gigantisme ressenti par la collectivité). En première analyse, il n'a pas semblé possible de formuler sur ces différents points des questions schématiques. L'information les concernant a donc été recueillie dans la partie informelle des entretiens. Les résultats obtenus -très inégaux- n'ouvrent d'ailleurs guère de perspectives sur des enquêtes étendues.

Les contraintes de l'enquête créent donc ici des difficultés sérieuses. Ces contraintes sont également essentielles lorsqu'il s'agit d'aborder les conditions de fonctionnement internes.

(1) Enquête déjà évoquée sur les produits-programmes, entretiens préparatoires de l'enquête ici rapportée. Les questions finalement retenues n'ont pas soulevé de difficultés d'utilisation notables.

(2) A moins naturellement de mener une recherche spécifique sur des thèmes comme la complexité technologique ou la paramétrisation des marchés ou des produits, ou encore la caractérisation des comportements.

B - Les conditions de fonctionnement internes

Avant de présenter les informations recherchées en ce domaine, il convient de souligner les difficultés méthodologiques que comportent leur choix et leur recueil. Il s'agit en effet maintenant de pénétrer au coeur d'ensembles qu'on sait très complexes. Le risque est alors grand d'être trop ambitieux, ou au contraire trop restrictif ou trop partiel.

C'est ainsi qu'une première difficulté essentielle tient au choix des domaines de fonctionnements à aborder et à son respect. Lorsqu'on mène un entretien auprès d'un responsable donné, la tendance naturelle, en l'absence de questionnaire formalisé, est de privilégier les questions que doit connaître ce responsable. On risque donc de négliger des mécanismes par ailleurs essentiels. De ce point de vue, le choix -justifié par ailleurs- d'interlocuteurs spécialisés dans le contrôle de gestion n'a pas toujours permis d'échapper à des entrevues trop vite limitées aux processus formalisés de régulation à court terme. On a pu constater par exemple que la stratégie générale, ou certains grands objectifs à court terme, ne sont pas toujours clairement perçus au niveau de la fonction de contrôle.

Une seconde difficulté -encore plus délicate à maîtriser- tient à la détermination du degré de finesse des informations à collecter. Entre les réponses aux quelques rubriques du questionnaire, généralement recueillies en quelques minutes, et les six heures d'enregistrement obtenues dans certains cas, il existe toutes les nuances qui conduisent de l'enquête étendue au travail quasi monographique. Il importera, lors de l'exposé des

résultats, de revenir sur les conditions de choix en ce domaine. Compte-tenu de son objectif exploratoire, l'enquête décrite s'est généralement située à un niveau intermédiaire. Néanmoins, pour ce qui concerne les éléments d'analyse du fonctionnement, le recueil d'information s'est finalement avéré beaucoup plus riche que prévu. Il dépasse largement -au moins sur certains points- les thèmes définis dans les supports d'enquête, et ne sera que très partiellement utilisé lors de l'analyse des résultats.

Ces thèmes étaient organisés autour de trois axes de réflexions. En premier lieu, il s'agissait de dégager des éléments descriptifs de la décomposition verticale de la hiérarchie de commande du groupe (mode général d'organisation, placement des variables de commande). En second lieu, on recherchait des moyens d'identification des fonctions assumées par les composantes. Ceci conduisait naturellement, en troisième lieu, à recueillir des informations relatives aux motivations et comportement conduisant aux structures de groupe.

a) Les caractéristiques de la décomposition verticale

Le propos n'était pas ici de parvenir à une description détaillée et complète de la structure interne du groupe. Il s'agissait en effet de trouver simplement des éléments de réponse à deux séries de questions précises, découlant des problèmes de description et d'interprétation dynamique.

- 1 - La première question était de savoir s'il existe des liaisons entre les formes organisationnelles générales et le recours à telle ou telle catégorie

de supports juridiques. Par exemple, la décentralisation implique-t-elle l'exteriorisation juridique ?

- 2 - La seconde question était de rechercher d'éventuelles coïncidences entre les vecteurs de commande et les supports juridiques et, au delà, d'examiner si les composantes de ces vecteurs sont partiellement déterminées par leur support juridique.

1. La forme générale d'organisation

La caractérisation et la qualification des formes organisationnelles globales des groupes posent de nombreuses difficultés. De multiples critères théoriques de classification ont été proposés (2). Il est malheureusement difficile, voire impossible, de les transposer sous des formes commodément exploitables lors de travaux empiriques. C'est pourquoi il a semblé efficace d'adopter une typologie simple, effectivement utilisée dans d'autres travaux et bien entendu adaptée au langage des praticiens.

Dans ces conditions, on a retenu les catégories définies par G. DYAS dans son étude des rapports entre les stratégies et les structures dans l'industrie française (3). S'inspirant largement de A.D. CHANDLER (3), G. DYAS distingue dans les entreprises françaises quatre formes générales :

-
- (1) Pour des détails sur la genèse de ces objectifs, voir supra chapitre premier, section 2.
- (2) Pour une discussion approfondie de ce problème, dans une optique spécifiquement organisationnelle, voir R. REIX [061, p. 138 - 153].
- (3) G. DYAS [028, p. 141 et s.], A.D. CHANDLER [022]. Nous avons déjà indiqué que G. DYAS a travaillé sous la direction de A.D. CHANDLER.

- 1 - La forme fonctionnelle, dans laquelle une large fraction des activités est juridiquement intégrée et structurée par fonctions. L'extériorisation juridique est alors exceptionnelle et n'existe que sur des fonctions très ponctuelles.
- 2 - La forme holding fonctionnelle qui organise un ensemble d'unités juridiquement différenciées suivant une logique fonctionnelle). La société mère utilise des effectifs réduits et filialise les têtes de fonction.
- 3 - La forme holding qui se différencie de la précédente par l'absence de coïncidence entre les sous-ensembles juridiques et les fonctions.
- 4 - La forme multi-divisionnelle dans laquelle la société mère est organisée par divisions et peut en outre intégrer juridiquement une fraction significative des activités, y compris au niveau opérationnel.

Bien entendu, le caractère très global de la typologie rend son utilisation parfois délicate ce que concède d'ailleurs volontiers G. DYAS. Dans notre enquête, cet obstacle ne s'est jamais avéré déterminant.

Par ailleurs, on s'est efforcé de qualifier le degré général de centralisation (ou de décentralisation) des groupes enquêtés. Il est en effet rapidement apparu que l'adoption d'une

forme de holding peut s'avérer très trompeuse à cet égard (1). D'autre part, il est évidemment essentiel d'être en mesure de juger ultérieurement d'éventuels rapports entre extériorisation juridique et décentralisation.

Les questions sur l'organisation générale apparaissent au point 31 du guide d'entretien et au point 50 du questionnaire. Il a été possible par la suite de préciser la première appréciation ainsi recueillie grâce aux informations relatives au placement des variables de commande.

2. Le placement de quelques variables de commande essentielles

La recherche d'informations sur ce point n'avait cependant pas pour objectif essentiel d'évaluer le degré de décentralisation du groupe. Il s'agissait plutôt de chercher une approche des rapports entre supports juridiques et variables de commande essentielles. Par exemple, on pouvait se proposer d'analyser les mécanismes d'allocation des ressources (y compris dans le court terme). Lorsqu'une unité maîtrise cette variable, il paraît légitime d'admettre son autonomie. En ce cas, une éventuelle relation juridique privilégiée ne revêt donc probablement pas de signification organisationnelle particulière, et doit donc être traitée comme une composante de l'environnement des unités concernées.

(1) En ce sens qu'il n'apparaît pas de liaison évidente entre l'adoption des structures de holding et la décentralisation. Ce point a été souligné par de nombreux interlocuteurs (voir infra chapitre III).

Pour suivre efficacement cette piste, il convenait de ne pas pénétrer trop avant dans les mécanismes de prise de décision. Il convenait aussi, à l'opposé, d'éviter l'allusion à des variables trop abstraites ou de contenu complexe ou ambigu. Il convenait enfin d'adopter un langage familier aux interlocuteurs, ce qui explique certains points de forme des supports d'enquête.

Compte-tenu de ces diverses observations, il a semblé logique d'organiser les questions correspondantes autour des grandes fonctions de l'entreprise, et de différencier ces questions selon le niveau de contact.

- Le classement par grande fonction est donc explicité aussi bien dans le guide d'entretien (questions 3.2.1. à 3.2.7.) que dans le questionnaire (tableau 5.2.).

- La formulation des questions est par contre réalisée dans un esprit très différent. Alors que les termes adoptés dans le guide d'entretien sont volontairement flous et généraux, les variables spécifiées dans le questionnaire sont nettement plus précises et concernent notamment des décisions de niveau opérationnel.

Plus spécialement conçues pour les entrevues à la "tête" des groupes, les questions suggérées par le guide d'entretien ont souvent conduit les responsables interrogés à "raconter" les mécanismes généraux observables dans les grandes fonctions, en dehors de toute référence à des dispositions formalisées (1). Les informations ainsi recueillies se sont avérées d'une

(1) Il est devenu trivial de souligner les différences entre structures intra-organisationnelles formelles et structures informelles. Cette observation prend évidemment un relief particulier dans le domaine des relations juridiques intra-groupes.

grande richesse.

Les éléments du questionnaire, testés dans le noyau et à la frange des groupes, n'ont pas soulevé de difficultés d'utilisation. Ils se sont révélés particulièrement fructueux dans les entreprises situées dans les franges contractuelles. Les indications relatives à l'unité émettrice des programmes de production et de vente, des conditions d'approvisionnement et d'écoulement, des manuels et gammes d'opérations sont à la fois très opératoires (1) et très significatifs : L'intériorisation d'une unité qui ne maîtrise pas les variables quantitatives et qualitatives de son processus opérationnel ne paraît pas a priori faire le moindre doute. Son rattachement organique dans l'unité dominante est d'ailleurs généralement parfaitement clair et explicite (point 50. du questionnaire).

Quoique mieux perçue grâce à l'ensemble des éléments qui viennent d'être exposés, la hiérarchie de commande ne pourrait évidemment pas être comprise indépendamment (2) des fonctions assurées par les composantes du groupe et, au delà, de la logique des décisions prises à ce propos.

b) Les caractéristiques de la décomposition fonctionnelle

La question posée est donc maintenant de détecter et d'interpréter l'attribution des fonctions aux unités composantes

-
- (1) En ce sens qu'ils ne suscitent pas de réticences, à condition d'éviter les questions indiscrètes sur les conditions de tarification en amont et en aval.
 - (2) On retrouve ici la classique difficulté de la dissociation structure-fonctionnement.

des groupes enquêtés.

L'intérêt initial de cette question est de permettre de compléter la description de la hiérarchie de commande. Mais, au-delà, on débouche naturellement sur une interprétation de la stratégie qui motive les attributions de fonction et sur une évaluation des pouvoirs de négociation respectifs des unités liées.

Par là même, tout en abordant les problèmes d'interprétation dynamique, on trouve des moyens complémentaires de résolution des difficultés d'identification et de description.

Bien entendu, il n'était guère envisageable, au moins dans une recherche exploratoire, d'aller très avant dans la description des fonctions prises en charge par les composantes des groupes (1). Il s'agissait tout au plus de dégager quelques caractéristiques essentielles de l'attribution de ces fonctions. De là, on pouvait espérer déduire des éléments pour des analyses de la vulnérabilité et des stratégies.

1. La détection de la position fonctionnelle

La démarche pouvait être conçue en deux phases : Une phase de qualification générale de la position des composantes juridiques dans les processus opérationnels intra-groupe, une phase d'analyse affinée du degré de prise en charge de ces fonctions par ces composantes.

1.1. Etant donné la diversité des activités habituellement réalisées par le groupe considéré dans

(1) Ce qui auraient pourtant permis, dans certains cas, la richesse des informations rassemblées.

son ensemble, il était difficile de formuler le problème évoqué sur le guide d'entretien. On s'est donc borné à des questions assez générales, discutées en même temps que les phénomènes d'extériorisation juridique (voir points 2.1.1. - 4, 2.2.2.). En fait, l'objectif était surtout de savoir :

α . Quel(s) domaine(s) (au sens large) étaient concernés par l'extériorisation : production, commercialisation, recherche, services fournisseurs internes, etc... ;

β . Dans quelle mesure et pourquoi il existe une coïncidence entre fonctions et unités juridiques (1). Ce point est à relier de manière évidente à l'analyse des coïncidences entre vecteurs de commande et supports juridiques.

1.2. Par contre, pour une unité donnée, on pouvait se montrer plus ambitieux. Le questionnaire comporte donc une série de rubriques destinées à préciser l'origine et la destination des flux entrants et sortants du processus productif de l'entreprise enquêtée (Voir tableau 4.1. et 4.2. du questionnaire). L'objectif était évidemment de tenter de situer ce processus par rapport à ceux réalisés dans l'ensemble du groupe. En termes généraux, il s'agissait en fait de spécifier le degré d'intégration de l'unité aussi bien vers son amont (qui pouvait être l'aval du groupe) que vers son aval (qui pouvait être l'amont

(1) Ce qui constitue rappelons-le un des problèmes importants posés par la présente recherche. Voir supra conclusion du premier chapitre.

du groupe). De la sorte, on pouvait espérer préciser le rattachement fonctionnel général de l'entreprise considérée.

On peut alors naturellement affiner l'analyse en revenant au placement des variables de commande. Ce dernier permet en effet, au moins dans certains cas, de préciser les limites de la prise en charge des fonctions par l'unité étudiée (voir tableau 5.2. du questionnaire). Si l'on considère par exemple le cas bien connu des sous-traitants, il est facile de déceler la prise en charge de la phase de conception des produits fabriqués (voir rubrique 5.2.7. du questionnaire). On peut aisément étendre ce type de raisonnements à un grand nombre de situations. Il appartiendrait à un travail empirique étendu d'évaluer la fréquence des cas irrésolus soit par absence d'indicateurs simples, soit par refus de réponse.

Il est clair que ce type de réflexions nous ramène au problème de la décentralisation, déjà évoqué par ailleurs⁽¹⁾. De plus des indicateurs de vulnérabilité se trouvent évoqués, dans une perspective largement conforme aux propositions du groupe d'ASTON (2). Finalement, nous retrouvons donc des problèmes d'analyse des comportements et de pouvoir de négociation.

2. Position fonctionnelle et vulnérabilité

Pour évaluer la vulnérabilité d'une entreprise (supposée par hypothèse étudiée grâce au questionnaire), on doit connaître ses fonctions au sein du groupe. Rappelons

(1) Voir ci-dessus point (a).

(2) Voir chapitre premier, seconde section.

en effet que la vulnérabilité de l'entreprise est évidemment liée à son intégration dans le processus de fonctionnement du groupe dominant. Il est clair en effet que le risque de ruine en cas de rupture des relations (entre l'entreprise et le groupe) est une fonction croissante de l'intégration. Le chapitre premier nous a montré que la forme de la fonction est a priori indéterminée étant donné la multiplicité des facteurs à prendre en compte. Par suite, seule l'approche empirique peut ici apporter des enseignements. Mais une telle approche passe par une série de choix simplificateurs préliminaires. De manière triviale, on peut en effet affirmer que tout flux provenant d'un élément des environnements spécifiés de l'entreprise peut à la limite engendrer la vulnérabilité de cette entreprise. Il faut bien entendu entendre ici non seulement les achats et les ventes de l'entreprise (comptes 60 et 70) mais encore tous les éléments d'approvisionnement au sens large. Ainsi serait-on fondé à prendre en considération tous les biens et services indispensables à l'accomplissement du cycle d'exploitation. On pourrait donc envisager d'analyser l'origine des charges inscrites dans les comptes 61 à 67. Parfois même, il conviendrait de s'intéresser aux partenaires de l'entreprise dans des opérations non cycliques telles que les investissements ou les emprunts à long terme. On connaît en effet les relations privilégiées, sinon déséquilibrées qui peuvent s'installer entre le banquier, ou le fournisseur de capital technique, et son client.

Il est d'autant plus tentant de procéder à des études très complètes que, souvent, les données comptables nécessaires sont disponibles. Mais dans l'enquête décrite, on se bornait par

hypothèse à certaines formes contractuelles strictement liées aux opérations d'achat ou de distribution. Par suite, les éléments de compromis suivants ont été adoptés (voir tableaux 4.1. et 4.2.).

α . Les entrées analysées relèvent uniquement du compte achats, les sorties du compte ventes. Ceci élimine partiellement (1) les ambiguïtés comptables mais écarte évidemment tout recueil d'informations quant à la position des fournisseurs de services ou biens d'actif.

β . On limite l'analyse aux quatre principaux fournisseurs et clients. Trois justifications peuvent être ici avancées :

- La ventilation est analogue à celle retenue pour le partage du capital (2). On peut donc à la fois adopter une typologie comparable (3) et procéder à des études de coïncidence entre les deux types de liaisons.
- La ventilation est suffisante pour apprécier globalement la position probable de l'entreprise étudiée face à ses clients ou fournisseurs.
- Le niveau d'information, relativement simple et synthétique est adapté aux contrain-

(1) Sans trop d'illusions cependant en raison de la diversité des pratiques et des conventions comptables.

(2) Voir la section 1 du premier chapitre et le point 2. du questionnaire.

(3) On pourrait là aussi songer à une description entropique.

tes d'une enquête par questionnaire.

Les éléments d'analyse et de typologie ainsi retenus peuvent être complétés par quelques questions simples relatives à la stabilité de l'insertion fonctionnelle et de son support (Voir points 4.1. et 4.2., 2.2., 3.4., du questionnaire). La stabilité de la relation est souvent un facteur de vulnérabilité, surtout dans les opérations à cycle court. Elle réduit, en effet, la flexibilité des hommes et des moyens de l'unité dominée, donc ses chances de survie en cas de rupture de la connexion. Il a semblé intéressant à ce propos, surtout dans les petites unités, de solliciter l'opinion des dirigeants quant à l'avenir de leur entreprise si la relation disparaissait (point 3.5. du questionnaire). Praticables dans une enquête directe, de telles questions ne pourraient être reprises dans une version définitive du questionnaire : On ne sera pas en effet surpris de la fiabilité médiocre des réponses obtenues.

En même temps qu'elle renseigne sur la vulnérabilité des unités impliquées, la décomposition fonctionnelle semble de nature à éclairer la perception des comportements ou motivations véhiculés par les supports juridiques.

c) Comportements et motivations

Nous touchons ici à proprement parler au problème d'interprétation dynamique. Sa résolution implique tout d'abord de percevoir les déformations du système à travers le temps. Cette contrainte est respectée aussi systématiquement que possible, quoique de manière imparfaite en datant certains mouvements ou certaines situations actuelles (cf. questions sur la composi-

tion du capital, la stabilité des contrats, des échanges...)). Mais, au delà des simples constatations, il est essentiel de saisir le "pourquoi" des structures et de leur évolution. Les conditions d'environnement peuvent apporter des indications sur ce point. Mais on peut difficilement parvenir à un résultat satisfaisant sans éléments d'information sur les comportements et motivations qui conduisent aux structurations en groupes. Soulignons à nouveau que cette question n'est évidemment pas indépendante des problèmes d'identification et de description et peut à son tour contribuer à les résoudre partiellement.

Pour situer la nature des informations recherchées, il convient de présenter brièvement les typologies utilisées comme référence. De façon classique, deux niveaux ont été distingués :

- Le niveau dit "stratégique", qui présume la mise en oeuvre de décisions et la poursuite d'objectifs sur le long terme.
- Le niveau de l'"optimisation" ou de la "régulation" à court ou très court terme. En première analyse, rien n'indiquait en effet que tous les choix à analyser étaient de nature stratégique.

1. Au niveau stratégique,

Il est traditionnel d'adopter "des typologies fondées sur la distance fonctionnelle entre les activités actuelles de la firme et les activités qu'elle entend développer" (1). La littérature distingue donc habituellement :

(1) R. REIX [061, p. 290].

- Les stratégies de spécialisation (qui peuvent comporter des "intégrations déconnectés") ;
- Les stratégies d'intégration (Amont ou aval) ;
- Les stratégies de diversification (domaines distincts, plus ou moins déconnectés).

Pour affiner cette typologie dans un sens opératoire, on peut utiliser par exemple la classification proposée par G. DYAS dans son travail empirique sur l'industrie française (1). Ce choix s'explique très simplement par le fait que nous avons déjà utilisé la typologie des structures envisagée par cet auteur et que nous aurons à évoquer certains des résultats qu'il a proposés.

- La spécialisation absolue conduit à la monoproduction ("Single Business") qui se caractérise par plus de 95 % des ventes sur la même "ligne de produits".
- Dans une forme atténuée, la spécialisation peut se combiner avec une légère diversification ("Dominant Business") qui correspond à moins de 30 % des ventes dans des "domaines liés ou non liés à la ligne d'activité principale".
- L'intégration ou certaines formes de diversification dites "obliques" (2) conduisent à des situations dans lesquelles il existe une diversification mais

(1) G. DYAS [028, p. 111 et suiv.].

(2) Sur ce point, voir par exemple A. BIENAYME [011, p. 62 - 63] ou encore A. COTTA [021 bis, p. 258].

pas de DECONNEX ION TOTALE des activités ("Related Business"). Aucune ligne de produit ne doit alors générer plus de 70 % du Chiffre d'Affaires.

- La diversification stricte qui conduit à des lignes d'activité totalement déconnectées, tant au plan commercial qu'au plan technologique ("Unrelated Business"). De même que pour la catégorie précédente, aucune ligne de produit ne doit alors générer plus de 70 % du Chiffre d'Affaires.

Il est clair que la typologie de G. DYAS repose sur la notion de ligne de produit, dont les caractères fondamentaux ont été par exemple explicités par L. WRIGLEY (1), qui se base sur le classique couple produits-marchés. Constitue une "ligne", un ensemble de produits :

- Marqués par une forte homogénéité au niveau commercial (exemple : "les produits laitiers") (2) ;
- Issus d'une unité de production intégrée (exemple : "une aciérie", "une raffinerie") (2) ;
- De façon plus générale dérivés d'une même filière technologique (exemple : "productions civiles et militaires")

Le caractère assez grossier sinon discutable de cette caractérisation n'échappera pas. Elle s'avère néanmoins généra-

(1) L. WRIGLEY [073, p. 32].

(2) G. DYAS [028, p. 114]. On imagine aisément les formes auxquelles il est fait allusion.

lement suffisante car elle correspond bien à la notion de "ligne de produit" évoquée dans les entreprises enquêtées, et qui fournit souvent des critères de divisionnalisation.

2. Pour affiner la caractérisation des comportements ou des motivations, il convient de se situer au niveau de l'optimisation des processus relativement aux composantes de la trajectoire définie au niveau stratégique. Autrement dit, il importe de chercher les moyens d'apprécier dans quelle mesure et sous quelles conditions le choix de certaines formes de structuration (et leur évolution !) peut constituer un élément d'optimisation. On peut d'ailleurs espérer réaliser ensuite la démarche inverse conduisant d'une détection des comportements à une interprétation des formes de structuration.

Les comportements d'optimisation ou de régulation mettent en jeu de nombreuses variables, tant au niveau des indicateurs d'objectifs qu'à celui des moyens d'action. Selon les situations, et de manière très évolutive, tel ou tel groupe de variables est privilégié et caractérise donc le comportement. C'est pourquoi il serait hasardeux de proposer une typologie définie a priori, et qui ne pourrait être que complexe et incomplète. On préférera retenir en première analyse des éléments de caractérisation relativement synthétiques mais susceptibles de recevoir une qualification détaillée, grâce à une enquête du type de celle que nous envisageons. Dans cet esprit, il convenait donc de chercher à identifier :

- α. La ou les fonctions pour lesquelles le choix des formes de structuration paraît constituer un élé-

d'optimisation.

- β. Le ou les sous-objectifs de référence dans cette ou ces fonctions (compte-tenu de la stratégie générale).
- γ. Les éléments qui permettent d'expliquer en quel sens le recours à certaines formes de structuration contribue à une réalisation de ces sous-objectifs.

Tous ces problèmes ont été discutés en termes très libres, dans l'Etat-Major des groupes. Les points de départ ont été fournis par les questions 2.1.2. et 2.2.2. du guide d'entretien, (dynamique des relations financières et contractuelles et de leurs déformations) et par le point 3.5. du questionnaire (analyse des conséquences de la rupture des connexions avec le groupe dominant).

La discussion de ces points a généralement conduit à élargir le débat vers la stratégie générale des groupes et les structures qui en résultent, ce qui nous ramène à la perspective globale de la recherche.

CONCLUSION DE B et DE LA SECTION 2 :

La perception de fonctionnement s'avère particulièrement délicate car elle est :

- difficile à positionner entre un excès de simplicité et des analyses à caractère monographique ;
- difficile à ordonner car elle fait appel à des éléments interdépendants et fréquemment redondants ;
- difficile à séparer des éléments d'identification de

la structure.

De façon générale les problèmes de séparation entre indicateurs structurels et indicateurs de fonctionnement s'avèrent considérables d'autant que, en raison des questions posées on ne peut écarter ni les uns, ni les autres.

Cependant, il a semblé possible de délimiter des thèmes précis qui, tout en respectant les contraintes pratiques d'une enquête, paraissent de nature à apporter des éléments de solution aux problèmes d'identification, de description, et d'interprétation dynamique. Toutefois, en définitive, il paraît vain d'espérer pouvoir isoler des indicateurs spécifiquement appropriés à la résolution de tel ou tel problème, comme en témoigne le tableau récapitulatif ci-après :

(Voir tableau 19 : Présentation résumée des
indicateurs

page suivante)

GROUPE D'INDICATEUR	QUANTI- FICATION	DYNAMI- SATION	FORME D'UTILISATION IMMEDIATE	ROLE PRIVILEGE DANS LA RESOLUTION DU PROBLEME DE
CARACTERE GENERAUX - Guide d'entre- tien.....	Non	Quali- tative	Qualification de l'en- vironnement du groupe.	Interprétation dynamique.
- Questionnaire..	Non	Dates	Position par rapport au groupe. Vulnérabilité.	Identification. Interprétation dynamique.
FORMES FINANCIERES - Guide d'entre- tien.....	Non	Quali- tative	Coincidence par rapport aux fonctions. Comportements, motivations	Description. Interprétation dynamique
- Questionnaire..	Oui	Dates	Rattachement à la typolo- gie initiale.	Identification.
FORMES CONTRAC- TUELLES - Guide d'entre- tien.....	Non	Quali- tative	Comportements, motivations	Interprétation dynamique.
- Questionnaire..	Non	Dates	Rattachement à la typolo- gie initiale. Vulnérabilité.	Identification.
			.../...	

Tableau 19 : PRESENTATION RESUME DES INDICATEURS

Suite du tableau 19 :

ORGANISATION GENE- RALE - Guide d'entre- tien.....	Non	Non	Forme générale d'or- ganisation. Placement des variables de commande.	Description. Interprétation dynamique.
- Questionnaire..	Non	Non	Rattachement organique. Latititude de décision.	Description, Identification.
PROCEDURES INTERNES - Guide d'entre- tien.....	Non	Non	Formes. Zones d'application. Degré de formalisation.	Identification. Description.
- Questionnaire..	Non	Non	Participation. Formes.	Identification.
ECHANGES - Questionnaire	Oui	Dates quali- tatif	Insertion fonctionnelle. Vulnérabilité.	Description. Identification.

CONCLUSION DU CHAPITRE II

Une enquête en trois étapes a été réalisé. Au cours d'une phase préliminaire menée auprès d'organismes spécialisés dans l'étude des groupes, elle a permis de préciser la méthodologie à employer. Par une phase préparatoire, conduite auprès de divers groupes, on s'est ensuite proposé de vérifier la pertinence des objectifs de recherche et des indicateurs d'identification, de description et d'interprétation envisagés. Un questionnaire, conçu dans la perspective d'une enquête étendue a pu alors être défini. Il a été testé auprès de quelques unités appartenant à des groupes.

Comme souvent en pareil cas, les informations recherchées traduisent un compromis permanent entre la complexité des éléments étudiés d'une part, la nécessaire simplicité des indications pratiquement détectables d'autre part. Les résultats finalement obtenus ne peuvent donc présenter qu'une portée relative, d'autant que les moyens limités de l'enquête n'ont pas permis de constituer des échantillons de grande dimension.

Compte-tenu du caractère très exploratoire et de l'orientation très méthodologique du travail accompli, ces critiques ne semblent cependant pas déterminantes. Les contraintes opératoires ont en effet nécessité une clarification et une simplification très fructueuses des indicateurs à retenir. Par ailleurs les difficultés rencontrées aideront à mieux préciser encore les conditions d'une approche empirique efficace de la structure et du fonctionnement des groupes.

Ces observations nous conduisent à détailler les enseignements de l'enquête. Ce sera l'objet du chapitre suivant.

*

*

*

CHAPITRE III

LES ENSEIGNEMENTS DU TRAVAIL D'ENQUETE

Il importe tout d'abord de rappeler que l'objectif de l'enquête étant de préparer et d'expérimenter une méthodologie d'approche empirique. Les résultats obtenus revêtent donc un caractère essentiellement exploratoire et ne sauraient en aucun cas déboucher sur des analyses de type empirico-déductif.

De façon beaucoup plus modeste et restrictive, il s'agit d'utiliser ces résultats pour :

1 - Juger de l'adéquation des méthodes initialement proposées à la résolution empirique des problèmes d'identification, description, interprétation, c'est à dire de répondre aux questions suivantes :

- . Les hypothèses de définition du groupe sont-elles réalistes ? (cohérentes avec les propriétés des unités de comportement telles qu'on les perçoit de l'intérieur de ces unités).
- . Les indicateurs retenus sont ils pertinents et efficaces ? (jugés significatifs et utilisables par les responsables des groupes ; susceptibles d'améliorer effectivement la résolution empirique des problèmes posés).

2 - Proposer en fonction des indications obtenues, des modifications de la méthode initiale ; préciser les conditions de leur mise en oeuvre, notamment pour ce qui concerne les moyens

d'enquête.

3 - En déduire ce que, au total, on peut espérer réaliser, dans le cadre de chaque problème posé, en matière d'approche empirique des groupes.

*

Ces problèmes (identification, description, interprétation) sont largement interdépendants et parfois difficilement séparables. Ils guideront néanmoins l'exposé des enseignements de l'enquête relativement à la méthodologie envisagée et à ses perspectives.

La logique commande en effet d'analyser successivement les problèmes d'identification, de description et d'interprétation. Rappelons d'ailleurs que cette séquence très classique a largement déterminé la définition et la conduite du travail empirique. Celui-ci privilégiait en effet :

- Un objectif d'identification, au moyen de l'expérimentation de quelques indicateurs liés aux procédures formalisées internes aux groupes ;
- Un objectif de description, qui conduisait à évaluer les possibilités d'approche étendue par questionnaire de la décomposition verticale et horizontale des organisations étudiées ;
- Un objectif d'interprétation, visant à juger de l'apport d'observations structurelles "fines" à l'analyse des rapports entre les structures et les stratégies.

Trois sections seront donc proposées dans le présent chapitre :

Section 1 : LES ENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX METHODES EMPIRIQUES
D'IDENTIFICATION

Section 2 : LES ENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX METHODES EMPIRIQUE
DE DESCRIPTION

Section 3 : LES ENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX PERSPECTIVES D'IN-
TERPRETATION

Section 1

LES ENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX METHODES EMPIRIQUES D'IDENTIFI- CATION

Partant de l'idée simple qu'on ne peut traiter du groupe comme système organisé sans avoir au préalable identifié ses éléments, il a semblé nécessaire de définir des indicateurs empiriques d'identification complémentaires des indicateurs juridico-économiques. Dans ce but, il a été proposé d'analyser certaines caractéristiques de formalisation et de diffusion des procédures internes aux groupes. La participation d'une unité à certaines procédures pourvues d'un niveau de formalisation élevé semble en effet fortement significative du rattachement de cette unité.

La question se pose alors de savoir si les caractéristiques retenues sont empiriquement pertinentes et efficaces, donc susceptibles d'une transposition opératoire lors d'enquêtes étendues. Pour répondre à cette question, il convient d'examiner les enseignements apportés par l'enquête à propos de la diffusion des caractéristiques analysées dans l'ensemble des groupes (diffusion inter-groupe) puis dans chaque groupe (diffusion intra-groupe). Cette diffusion doit être naturellement complétée par des observations quant à la signification que prêtent les interlocuteurs aux caractéristiques considérées. Il est clair en effet qu'une forte diffusion d'indicateurs jugés peu significatifs n'aurait guère d'intérêt. La réciproque est évidemment tout aussi vraie.

En fait l'enquête a rapidement montré que le problème principal est celui de la diffusion des procédures formalisées.

Les différents interlocuteurs n'ont pas en effet mis en évidence de difficultés déterminantes à propos de l'interprétation ou de l'utilisation des indicateurs correspondants.

Autrement dit, au plan des principes, et quelque soit le niveau d'entrevue, la pertinence des indicateurs de formalisation (plans, budgets, manuels de procédure, rapports d'activité,.., n'a pratiquement jamais été mise en doute ni même discutée. Tous les interlocuteurs soulignent la force des procédures formalisées comme "support de l'unité du groupe" (1) et comme moyen "pour l'état-major d'un groupe de sociétés d'exercer effectivement son management..." (1). Dans la plupart des cas on reprenait sous des formes variées la formule de ce dirigeant qui définissait l'appartenance au groupe "par le fait que les contrôleurs de gestion sont accueillis dans la société concernée..." (2). On utilise volontiers à ce propos l'expression de "groupe de gestion" qui sera fréquemment reprise dans la suite des développements. De même pourrait-on citer D. PAUL et B. VIOLLIER qui, dans un travail empirique (3) auquel nous nous référerons souvent, ont pu constater qu'"il apparaît que l'établissement d'une structure d'objectifs cohérents pour l'ensemble de l'entreprise (il s'agit en général d'un groupe) reste le but majeur de la planification dans beaucoup d'entreprises" (4).

(1) M. DELMOTTE [D 004, p. 1].

(2) J. BOUCOURECHLIEV, C. BEAUCOURT, J.P. BOIZETTE [026, p. 34].

(3) D. PAUL et B. VIOLLIER [057].

(4) D. PAUL et B. VIOLLIER [057, p. 57].

Par ailleurs, il semble que l'utilisation du langage relatif aux procédures formalisées ne crée pas de difficultés. Il existe en quelque sorte une unité linguistique qui reflète (on assure) l'unité de comportement. Ce point a pu être vérifié lors de l'enquête à tous les niveaux d'entrevue.

Toutes ces observations préliminaires justifient et encouragent une réflexion détaillée sur la diffusion des procédures formalisées. Deux questions viennent alors à l'esprit :

- I. Ces procédures sont-elles présentes dans TOUS LES GROUPE ? (diffusion INTER-GROUPE).
- II. Ces procédures concernent-elles TOUT LE GROUPE ? (diffusion INTRA-GROUPE).

I. LA DIFFUSION INTER-GROUPES DES INDICATEURS D'IDENTIFICATION

Plusieurs études de la formalisation des procédures dans les grandes unités ont été publiées récemment. Ces études privilégient généralement la planification et le contrôle budgétaire. Nous leur emprunterons une série de données simples et de nature comparable à celles recueillies lors de l'enquête réalisée pour la présente recherche.

Sans aucune prétention à l'exhaustivité, nous avons retenu des informations issues de quatre études :

- 1 - L'enquête réalisée en 1971 par le Centre de Recherche du Droit des Affaires (1) présentée dans l'ouvrage collectif "Les groupes de sociétés : une politique législative"(2),

(1) C.R.E.D.A.

(2) [026], cet ouvrage a déjà fait l'objet de nombreuses citations (voir notre chapitre premier notamment).

cette enquête concerne 32 groupes français de caractères très divers (1). Intéressante par son ampleur, elle comporte malheureusement plusieurs lacunes dans les domaines qui nous intéressent.

2 - L'enquête rapportée par D. PAUL et B. VIOLLIER dans l'ouvrage "Adapter la planification d'entreprise" (2), réalisée entre 1972 et 1974, cette enquête concerne une vingtaine de groupes français à vocation industrielle. Comme son titre l'indique, elle laisse peu de place aux supports de la régulation à court terme.

3 - L'enquête en cours de réalisation à l'Association des Directeurs Financiers et Contrôleurs de Gestion (3) pour laquelle nous utiliserons des résultats relevés en 1974 et 1975 auprès de 8 grands groupes industriels français. Cette enquête détaille de manière très approfondie les procédures de planification et de contrôle budgétaire pratiqués dans les groupes.

4 - L'enquête déjà désignée par ailleurs sous le nom "d'enquête D.G.I. (4). Au cours de cette enquête, une cinquantaine d'entreprises appartenant à des groupes ont fait l'objet d'un recueil d'informations simples relatives aux procédures de planification et de contrôle.

Au total, ce sont près de 100 groupes de dimensions très diverses, dont certains ont une "tête" étrangère, qui sont concernés par les diverses sources d'informations exploitées.

(1) On y trouve en particulier quelques groupes financiers bien connus.

(2) [057].

(3) A.D.F.C.G. [079].

(4) On enquête sur les produits-programmes. Voir chapitre II, p. 148.

Deux caractères fondamentaux se dégagent de l'analyse des résultats disponibles :

- (A) La diffusion concerne un nombre de groupes de plus en plus important et devient même quasi-totale pour certains indicateurs ;
- (B) La diffusion inter-groupes est vérifiée pour des procédures de plus en plus nombreuses et complexes, ce qui paraît significatif de la solidité des ensembles constitués.

A - Le niveau global de la diffusion inter-groupes

Alors que les enquêteurs du C.R.E.D.A. mettent en évidence une formalisation des procédures de régulation PEU DIFFUSEE en 1972 (1/3 des groupes environ) les données recueillies entre mai 1974 et mai 1976 sont au contraire extrêmement significatives d'une FORTE DIFFUSION de ces mêmes procédures (3/4 des groupes au moins). Deux caractéristiques semblent donc exister :

- La diffusion est croissante.
- La diffusion atteint aujourd'hui un niveau significativement élevé pour certaines procédures.

a) La diffusion est croissante

Pour fixer les idées sur ce point, on peut rassembler sous forme de tableau quelques informations communes aux diverses enquêtes évoquées.

(Voir tableau page suivante)

SOURCES		C.R.E.D.A. 1971-72	PAUL et VIOLLIER		D.G.I. 1974	A.D.F.O.G. 1974-75	ENQUETE PERSON- NELLE (3) 1975-76
DONNEES			1972	1974			
NOMBRE DE GROUPES.....	32	15	15	49	8	15	
PLANIFICATION A L.T...	9	15	15	27	6	13	
- Transposition opé- rationnelle (1)...	1 seul certain	10	14	Non précisé	6	Cas flous } plus de } la moitié	
- Révision.....	3	11	11		5		
BUDGETS.....	Non précisé	15	15	40	8	14	
- Décomposition.....		Non précisé		40	8	14	
- Consolidation.....				Non précisé	8	8	8
- Cohérence/opta....	8				6		
PRESENCE D'UN SERVICE "CONTROLE DE GESTION"	9	15	15	35	Non précisé	15	
CONTROLE FORMALISE SUR VARIABLES FINANCIERES	12	Non précisé		Non précisé	Non précisé (2)	13	
(1) Planification opérationnelle ou cohérence assurée avec la procédure budgétaire.							
(2) En fait : probablement dans tous les cas en raison de la dimension considérable des groupes participant à l'enquête.							
(3) Ne comprend pas ici les groupes enquêtés au niveau de leur frange contractuelle (informations trop fragmentaires).							

(1) Planification opérationnelle ou cohérence assurée avec la procédure budgétaire.

(2) En fait : probablement dans tous les cas en raison de la dimension considérable des groupes participant à l'enquête.

(3) Ne comprend pas ici les groupes enquêtés au niveau de leur frange contractuelle (informations trop fragmentaires).

Tableau 20 : DIFFUSION INTER-GROUPES DE CERTAINES PROCEDURES (5 enquêtes)

Les divergences entre les résultats sont importantes. On ne saurait les attribuer totalement à un recours croissant aux procédures de contrôle formalisées. D'autres facteurs, qu'il importe d'évoquer brièvement, interviennent à des degrés divers.

1 - Les champs d'analyse sont peu cohérents. Les groupes étudiés présentent des caractéristiques "moyennes" -ne serait-ce que la dimension- tout à fait différentes, ce qui est du reste logique étant donné la diversité des objectifs poursuivis lors des recherches correspondantes.

La plupart des enquêtes évoquées préservent l'anonymat des groupes enquêtés. Mais, dans certains cas, des listes partielles sont publiées (sans correspondance, bien entendu, avec les réponses...). Dans un cas, la liste proposée est plus large que l'échantillon finalement traité.

Au total, les cinq enquêtes couvrent plus de 100 groupes dont 91 sont identifiés. Ces 91 ne comprennent d'ailleurs pas tous les "grands" de l'industrie française, mais incluent par contre quelques groupes financiers et une quinzaine de groupes étrangers très importants, parmi lesquels une majorité de nord-américains.

On constate finalement une faible intersection des ensembles de groupes impliqués dans les diverses enquêtes. Sur 91 groupes identifiés, deux seulement ont participé à trois enquêtes sur cinq, onze à deux sur cinq, tous les autres à une seule. Les comparaisons inter-temporelles doivent donc être opérées avec beaucoup de prudence.

2 - Les modes d'analyse sont tout à fait variables. Les entrevues ou questionnaires sont de contenus non homogènes

et laissent en particulier plus ou moins de place aux réponses "ouvertes". Ces réponses ont donc probablement fait l'objet d'interprétations très diverses, d'autant que les personnes contactées n'occupaient généralement pas des fonctions identiques et n'ont pas été interrogées avec des objectifs comparables.

Toutes ces observations critiques -au demeurant très classiques- ne suffisent pas à remettre en cause l'existence d'une indiscutable tendance à un recours croissant aux procédures de régulation formalisées, y compris dans des unités très complexes et très diversifiées. Très visible dans le tableau ci-dessus, cette tendance est largement confirmée par les observations de D. PAUL et B. VIOLLIER (les procédures de planification ne sont souvent devenues efficaces et crédibles qu'au début des années 1970) et surtout par des opinions recueillies lors de divers interviews (1).

Rien n'indique par conséquent que la tendance doive prochainement s'inverser sauf à remarquer que les niveaux de diffusion sont désormais très élevés et que par suite leur croissance ne sera bientôt plus possible.

b) La diffusion atteint des niveaux élevés

Quelques données déduites du tableau proposé ci-dessus (tableau 20) paraissent significatives des taux actuels d'utilisation des procédures formalisées de régulation.

(1) Tout particulièrement auprès du responsable de l'enquête en cours au sein de l'A.D.F.C.G.

SOURCE INDICATEUR	C.R.E.D.A.	D.G.I.	ENQUETE PERSONNELLE
Existence d'une planification à long terme	30 % env.	55 % env.	85 % env.
Existence d'une procédure budgétaire.....	?	80 % env.	95 % env.
Existence d'un service contrôle de gestion.....	30 % env.	70 % env.	100 %
Existence d'un contrôle formalisé sur variables financières..	40 % env.	?	85 % env.

Tableau 21 : FREQUENCE D'UTILISATION DE CERTAINES PROCEDURES

NOTA : Le tableau ci-dessus est établi en pourcentages du nombre de groupes pris en compte par chaque enquête. Les données proposées par PAUL et VIOLLIER et par l'A.D.F.C.G. n'ont pas été reprises car les enquêtes correspondantes s'adressent a priori à des groupes pratiquant une régulation formalisée sur le long terme (planification) ou le court terme (procédure budgétaire).

Outre une confirmation de la tendance soulignée au point (a), le tableau 21 montre la très grande diffusion des types d'indicateurs envisagés : recenser les groupes par les systèmes de contrôle budgétaire ou les services de contrôle de gestion conduirait à un taux d'erreur somme toute assez faible, très comparable en tout cas à ceux rencontrés dans nombre d'autres domaines.

On doit cependant rappeler que, sauf quelques exceptions, les diverses enquêtes ont assez peu pénétré les groupes

financiers et bancaires (1). En particulier, l'enquête spécifique de la présente recherche s'est adressée presque exclusivement à des ensembles de vocation plutôt industrielle (2). On sait cependant que, dans les groupes purement financiers -mais non dans les groupes de type bancaire- les procédures classiques de planification contrôle sont fréquemment absentes. Ceci peut s'expliquer par la nature des objectifs poursuivis et par l'instabilité des structures de participation. La vocation des groupes financiers n'est pas en effet d'opérer une régulation fine de processus industriels stables. Toutefois, pour ces groupes, il aurait évidemment été souhaitable de pouvoir décrire la prise de décision en matière d'investissement, ainsi que les modalités relatives aux rapports d'activité (fréquence, forme, contenu...).

Malgré ces réserves, l'utilisation d'approches fondées sur l'étude des procédures formalisées ne constitue pas a priori une absurdité statistique. Il resterait évidemment à préciser les ordres de grandeur des fréquences de diffusion. Les valeurs indiquées dans le tableau 21 ci-dessus ne présentent en effet qu'une signification indicative (3).

Ceci est d'autant plus vrai que les procédures diffusées sont de plus en plus diverses et complexes.

(1) Voir chapitre II, section 1.

(2) Moins par volonté délibérée que par manque de "contacts". La distinction financier-industriel, trop souvent artificielle et difficile à opérer, avait d'ailleurs été initialement ignorée.

(3) Il n'est en particulier pas question d'opérer un quelconque test d'échantillonnage sur ces valeurs puisqu'aucune précaution statistique n'a été prise lors des enquêtes.

B - Le degré de formalisation des procédures diffusées

L'utilisation des procédures complexes et diversifiées est normalement garante de la solidité et de la stabilité de l'organisation d'unités juridiques concernées. Autrement dit, il paraît légitime de supposer que l'insertion d'une unité dans de telles procédures indique une volonté (pour le pôle de décision) d'intériorisation organisationnelle. Or, on constate effectivement une tendance croissante à la formalisation.

Illustrons ce phénomène en évoquant les procédures de planification (a) puis les procédures de régulation à court terme (b).

a) Les procédures de planification

En empruntant quelques informations récentes et significatives aux divers travaux d'enquête utilisés, il est possible de résumer un certain nombre d'observations dans les tableaux suivants :

(Voir tableaux 22.1. et 22.2., 22.3. pages suivantes)

CARACTERES	1972	1974	COMMENTAIRES
<u>Nombre d'entreprises (*)</u>	21	19	Deux entreprises enquê- tées en 1972 ne l'ont pas été en 1974.
- dont possédant la nature de groupe..	(15)	(15)	
<u>Planification</u>			
- Stratégique, diffé- renciée (**),.....	5	13	+ 3 dans de brefs délais
- Intégrée (ou "plani- fication à long terme").....	10	3	(L'évolution irait glo- balement dans le sens :
- Opérationnelle....	6	3	
- glissante.....	11	Non pré- cisé	1) d'une sophistica- tion croissante, 2) d'une structura- tion par projets, 3) d'une intégration de plus en plus poussée des procé- dures prévision- nelles (1).
<u>Cohérence avec le con- trôle budgétaire :</u>			
- Forte.....	10	16	
- Moyenne.....	8	} Non pré- cisé	
- Faible.....	3		
(*) Les auteurs utilisent volontairement le terme "d'entre- prise" et non celui de groupe.			
(**) C'est à dire comportant une analyse précise des moyens.			
<u>Tableau 22.1. : Données établies d'après l'ouvrage de D. PAUL et B. VIOLLIER (2)</u>			

.../...

(1) Voir [057, p. 111 et suiv.]

(2) [057].

CARACTERES	NOMBRE D'OBSER- VATIONS	COMMENTAIRES
<u>Nombre de groupes..</u>	8	Caractéristiques extrêmement diversifiées. Grandes dimensions.
<u>Caractères généraux du P.L.T. (*) :</u>		
- Existence.....	6	Plan à "long terme", à 5 ans en général.
- Parcellisation.	6	Souvent sur critères juridiques <u>ET</u> opérationnels.
- Intégration, consolidation..	4	
<u>Elaboration du P.L.T. (*) :</u>		
- Code de procédure.....	4	Autres cas : Couple objectifs-moyens.
- Informatisation	3	Très partiel sauf exceptions. Modèles d'aide à la décision.
<u>Intégration/autres procédures.....</u>	6	} Degrés variés, parfois limité aux investissements. Généralement jusqu'au niveau des documents comptables prévisionnels
- Transposition opérationnelle	6	
- Liaison avec budget.....	5	} Forte variété des modalités pratiques.
- Révision annuelle.....	5	
<u>Utilisation du P.L.T. (*) :</u>		
- Engagement.....	1	avec des réserves.
- Comparaison prév. réalisations...	1	avec des réserves.
(*) P.L.T. : Plan à Long Terme.		
<u>Tableau 22.2. : Données recueillies par l'A.D.F.C.G.</u>		

CARACTERE	1. TETE DE GROUPES	2. AU- TRES NI- VEAUX (*)	3. TO- TAL 1 + 2	COMMENTAIRE
<u>Nombre de grou- pes.....</u>	7	8	15	
<u>Caractères gé- néraux du P.D.T.</u>				
- Existence...	6	7	13	Col. 2 : Un cas dou- teux.
- Parcellisa- tion.....	6	7	13	
- Intégration, consolida- tion.....	4	(**)	-	
<u>Elaboration du P.D.T.</u>				
- Manuel de procédure..	3	(**)	-	Col. 1 : Dont un "très géné- ral".
- Informatisa- tion.....	2	(**)	-	Col. 1 : "Partielle" dans les deux cas.
<u>Intégration/au- tres procédures</u>				
- Transposi- tion opé- rationnelle	3	(**)	-	Col. 1 : Plus deux "partielle".
- Liaisons avec les budgets....	3	(**)	-	Col. 1 : Dans tous les cas "cohérence des docu- ments".
- Révision (P.D.T. glis- sant).....	4	(**)	-	
<u>Utilisation du P.D.T.</u>				
- Engagement..	2	(**)	-	
- Comparaison systématique prévu-réalisé	1	(**)	-	Col. 1 : Plus un "occasion- nel".
(*) Contacts réalisés auprès d'unités du noyau financier dur ou de filiales communes. Il n'a pas été possible d'obte- nir les informations précises sur ces problèmes dans la frange contractuelle.				
(**) Au niveau des contacts réalisés, les informations néces- saires n'ont pas pu être réunies dans tous les cas.				
<u>Tableau 22.3.</u> : Données recueillies lors de l'enquête réalisée pour la présente recherche				

Pour l'ensemble de ces tableaux, les informations de base utilisées sont souvent très riches et assorties de multiples nuances. L'on a donc souvent quelque scrupule à en déduire des quantifications d'un niveau de synthèse élevé. Cependant, trois types d'observations se confirment quel que soit le degré de finesse de l'analyse.

1 - Le plan est souvent détaillé. Il comprend fréquemment une transposition opérationnelle précise des objectifs et des moyens. De plus, il est généralement décomposé au niveau d'entités organiques ou juridiques. En fait, il semble perdre de plus en plus le caractère flou et approximatif du catalogue d'intentions qu'il est longtemps demeuré.

2 - Cependant, il conserve habituellement un caractère indicatif. Sa réalisation reste souvent contrôlée de manière lointaine voire symbolique. Par suite, il peut ainsi perdre partiellement sa fonction d'homogénéisation des objectifs des unités composantes des groupes.

3 - Mais cette observation doit être relativisée en fonction de la cohérence fréquemment assurée entre plan et budgets. Cette cohérence va souvent de pair avec le "glissement" du plan (révision annuelle). Le budget forme alors dans la majorité des cas la première année du plan. Au total, ce dernier peut donc être effectivement contrôlé grâce aux procédures budgétaires.

Lorsqu'elle est présente, la planification atteint donc souvent un degré de formalisation élevé. Elle devient en même temps très affinée et surtout de plus en plus intégrée par rapport aux autres procédures de régulation anticipée et de

coordination. Cette observation prend tout son relief si l'on songe que, dans la plupart des cas, la planification est un outil récent seulement mis en place à la fin des années 1960, et qui n'a trouvé toute son efficacité que dans les années 1972 - 1975.

Quoique parfois plus anciennes, les procédures de régulation à court terme semblent elles aussi gagner en complexité et en intégration.

b) Les supports de la commande à court terme

A côté du classique contrôle budgétaire, on voit se développer de nombreuses procédures formalisées destinées à faciliter, rectifier ou anticiper les régulations. Or l'étude de ce contrôle de gestion au sens large est trop souvent limitée aux méthodes proprement budgétaires. Il en résulte certaines lacunes d'information qui transparaissent dans les tableaux ci-après, toujours issus des mêmes sources : A.D.F.C.G., enquête spécifique de la recherche.

(Voir tableaux 23.1., 23.2., 23.3., pages suivantes) :

QUELQUES CARACTERISTIQUES DES SUPPORTS
DE COMMANDE A COURT TERME

CARACTERE	NOMBRE D'OBSER- VATIONS	COMMENTAIRES
<u>Nombre de groupes.....</u>	8	
<u>Caractères généraux proc. budgétaire</u>		
- Existence.....	8	Essentiellement sur critè- res juridiques.
- Parcellisation.....	8	
- Intégration ou conso- lidation.....	8	
<u>Elaboration de la pro- cédure budgétaire</u>		
- Code de procédure formalisé.....	8	Souvent très détaillé.
- Informatisation.....	5	Partielle mais importante.
- Actualisation en cours d'exercice....	6	Dont 4 à des dates prééta- blies.
<u>Utilisation de la pro- cédure budgétaire</u>		
- Engagement.....	5	Sanctions possibles dans certains cas.
- Comparaison prévu, réalisé.....	8	
Le système budgétaire n'exclut évidemment pas des procédures complémentaires de contrôle et d'autorisation, surtout dans le domaine des investissements et des dépenses correspondantes.		
<u>Tableau 23.1. : Données recueillies par l'A.D.F.C.G.</u>		

(Voir tableau 23.2. page suivante)

TYPES D'ENTREPRISES CARACTERES	UNITES DECLARANT APPARTENIR A UN GROUPE (1)		Col.(C) UNITES SE DECLARANT INDEPENDANTES (1)	COMMENTAIRES
	Col. (A) TETES DE GROUPE	Col. (B) NOYAU DE GROUPE		
1. Nombre d'unités appartenant à la catégorie...	26 ⁽²⁾	23 ⁽²⁾	14 ⁽²⁾	Deux unités de la colonne C sont manifestement concernées par des processus de quasi-intégration.
2. Unités se déclarant insérées dans une procédure budgétaire (3)...	21	19	10	
3. Unités déclarant que les budgets sont détaillés.....	21	19	10	
3.1. Par filiale ou établissement	9	9	4	
3.2. Sur d'autres critères	19	16	9	
4. Unités déclarant procéder à un rapprochement prévu, réalisé..... (systématique ou occasionnel).	21	21	12	Certaines unités font des prévisions en dehors des cadres habituels de planification et contrôle budgétaire.
5. Unités se déclarant pourvues d'un service contrôle de gestion....	15	20	9	

.../...

Tableau 23.2. : Données recueillies lors de l'enquête D.G.I.

Tableau 23.2. (suite)

Les questions exploitées sont les suivantes :

- Votre entreprise appartient-elle à un groupe ? OUI - NON
- Votre entreprise a-t-elle des filiales ? OUI - NON
- Existe-t-il un plan écrit à long terme ? OUI - NON (3)
- Existe-t-il un budget annuel global ? OUI - NON
- Existe-t-il des budgets annuels détaillés ? OUI - NON
- . Si oui, le découpage est effectué par :

☐ Etablissement ou filiale ☐ Autres critères
(liste détaillée dans
le questionnaire)

- Existe-t-il un rapprochement prévisions-réalisations ? OUI - NON
- Existe-t-il un service spécialisé de contrôle de gestion ? OUI - NON

- (1) Le groupe est entendu au sens juridico-financier. Toute unité déclarant avoir des filiales mais ne pas appartenir à un groupe est classée dans la colonne A. Toute unité déclarant appartenir à un groupe est classée dans la colonne B (10 de ces unités ont à leur tour des filiales). Toute unité déclarant ne pas appartenir à un groupe et ne pas avoir de filiale est rattachée à la colonne C. Les catégories sont donc extrêmement diversifiées. Les redondances entre les colonnes A et B (appartenance au même groupe) ont été autant que possible éliminées. Quelques cas ambigus subsistent, surtout dans la colonne C. Il est donc possible que le nombre de groupes effectivement enquêtés soit légèrement sous évalué.
- (2) Cinq unités qui ont fourni des réponses trop incomplètes n'ont pas été prises en compte dans la suite du tableau. (3 dans la colonne A, 1 dans la colonne B, 1 dans la colonne C).
- (3) On trouve successivement 10 unités (col. A), 17 unités (col. B), 7 unités (col. C), qui se déclarent pourvues d'un plan écrit à long terme.

Tableau 23.3. : Données recueillies lors de l'enquête réalisée pour la présente recherche

NIVEAU D'ENTREVUE CARACTERES	1. TETE DE GROUPES	2. MOYAU FAMILIALES COMMUNES	3 FRANGE CONTRAC- TUELLE	4. TOTAL (1+2+3)	COMMENTAIRES
Nombre de groupes.....	7	8	6	21	
<u>Caractères Généraux du contrôle budgétaire</u>					
- Existence.....	7	7	6 (**)	20	
- Parcelisation.....	7	7	(**)	-	
- Intégration - Consolidation	3	5	(**)	-	Col. 2 : + 1 partiel.
<u>Elaboration</u>					
- Manuel de procédures.....	3	5	(**)	-	Col. 1 : + 3 "en cours"
- Informatisation.....	4	4	(**)	-	généralement très par- tielle.
- Cohérence par rapport aux comptabilités.....	2	4	(**)	-	
<u>Utilisation</u>					
- Engagement.....	5	7	(**)	-	
- Comparaison prévisions - réalisations.....	7	7	(**)	-	
<u>Autres procédures</u>					
- Formalisation procédures d'investissement.....	6	7	(**)	-	Col. 2 : Contrôle strict pour le 8ème cas.
- Formalisation et homogénéi- sation procédures					
• administratives.....	1	(**)	(**)	-	Col. 1 : + 3 "partielles".
• comptables.....	3	6	(**)	-	Col. 1 : + 2 "en cours".
• informatiques.....	2	5	(**)	-	Coordination plus qu'homog.
• gestion du personnel..	4	7	(**)	-	
Existence d'un service <u>contrôle de gestion</u>	7	8	6	21	

(**) Informations trop incomplètes pour être présentées.

(*) Sont mentionnés les groupes dans lesquels ce point est forte-
ment souligné.

Rappelons en outre que D. PAUL et B. VIOLLIER trouvent des services de contrôle de gestion dans tous les groupes participant à leur enquête. Ces auteurs croient détecter de façon générale une volonté de maîtriser l'incertitude par une formalisation croissante des procédures (1). Pour les enquêteurs du C.R.E.D.A., il existerait au contraire de nombreux groupes qui écartent délibérément l'utilisation de procédures très formalisées et sophistiquées (2). Ainsi, le C.R.E.D.A. ne repère de service "contrôle de gestion" que dans un groupe sur trois. Au delà des divergences d'objectifs entre les deux recherches (et entre les groupes enquêtés), il semble que la situation moyenne soit aujourd'hui beaucoup plus proche de celle décrite par D. PAUL et B. VIOLLIER que des tendances reconnues par le C.R.E.D.A.. Malgré l'absence de garanties quant à la représentativité statistique des échantillons utilisés (3), les observations récentes, qu'elles soient restreintes mais très approfondies (A.D.F.C.G.) ou au contraire assez superficielles mais plus étendues (enquête D.G.I.) dégagent indiscutablement deux types d'indications relatives aux supports de commande à court terme :

1 - L'existence de ces supports devient la règle, particulièrement dans le domaine budgétaire. Ils sont de plus en

-
- (1) Ce qui n'est évidemment pas neutre du point de vue des caractéristiques de l'organisation résultante et des comportements qui s'y propagent. Voir infra section 2 et les observations de D. PAUL et B. VIOLLIER dans [057].
- (2) Ceci est peut-être partiellement dû à la présence de groupes financiers dans l'échantillon du C.R.E.D.A.. Voir [026, p. 22 à 26].
- (3) Y compris pour des échantillons relativement vaste comme celui de l'enquête D.G.I..

plus souvent accompagnés de manuels de procédure extrêmement précis. Ceci va de pair avec une forte décomposition au niveau des unités juridiques ou organiques. On ne manquera pas en outre de noter qu'en ces domaines l'automatisation des procédures, la recherche systématique de la cohérence avec les comptabilités traduisent une évidente volonté d'intégration des supports de commande.

2 - Ces supports jouent un rôle primordial dans les processus de contrôle au sens strict, et par suite dans les mécanismes de contribution-rétribution. Le système budgétaire, par exemple, est très ferme et très suivi (beaucoup plus que la planification). Il constitue donc bien à proprement parler un support d'une très forte organisation en ce sens que, par sa complexité croissante, il permet de définir des objectifs de plus en plus détaillés. A la limite, il semble parfois de nature à prédéterminer presque totalement le comportement des unités impliquées. Il est d'ailleurs significatif de noter à ce propos que les procédures de planification et de contrôle budgétaire sont souvent vécues comme un puissant moyen de centralisation, et non pas, contrairement aux idées reçues, comme les supports indispensables à la décentralisation (1).

CONCLUSION DE I :

Les procédures de régulation anticipées et formalisées (essentiellement : planification - contrôle de gestion - surveillance des investissements) connaissent désormais une diffusion

(1) Les deux types d'observations sont formulées à tous les niveaux de la hiérarchie.

inter-groupes de niveau très significatif, justifiant semble-t-il une exploitation statistique. Cette diffusion doit probablement beaucoup à l'exemple des groupes à "tête" américaine. Elle n'a pas été affectée par les difficultés économiques des années récentes (1). Rien n'interdit donc de penser qu'elle se poursuivra jusqu'à devenir quasi-totale, au moins dans les groupes industriels importants, vers le début des années 1980 (2). Cette proposition semble confirmée par la complexité, la formalisation et l'intégration croissantes des procédures. Mais ces dernières caractéristiques constituent surtout un puissant facteur d'homogénéisation des objectifs et des comportements des unités impliquées. De là résulte sans aucun doute une stabilité accrue de la composition des groupes ou parties de groupes ainsi maîtrisés. De plus, la variété croissante des procédures entraîne la multiplication des indicateurs utilisables, ce qui constitue une commodité opératoire non négligeable lors de travaux empiriques.

Observons cependant que la diffusion d'indicateurs d'homogénéisation des procédures tels que par exemple la normalisation du traitement des informations (informatique, comptabilités), des méthodes administratives, de certains aspects liés à la gestion du personnel paraît encore partielle. Les indicateurs correspondants semblent donc provisoirement appelés à intervenir à titre complémentaire de ceux découlant de la planification et surtout du contrôle budgétaire.

(1) Malgré un fréquent recours au "pilotage à vue provisoire". Voir D. PAUL et B. VIOLLIER [057, p. 124].

(2) Opinion émise par un membre de l'A.D.F.C.G. (entrevue).

La diffusion inter-groupes des procédures envisagées constitue une condition nécessaire d'efficacité des indicateurs proposés. Elle ne constitue pas une condition suffisante : Il importe donc de vérifier que les systèmes de régulation formalisés sont significativement diffusés à l'intérieur des groupes.

II. LA DIFFUSION INTRA-GROUPES DES INDICATEURS D'IDENTIFICATION

Le problème maintenant posé est donc celui des correspondances (1) et des éventuelles coïncidences entre trois formes de systèmes :

- Des systèmes juridiques en premier lieu (qui ont servi de point de départ à l'analyse),
- Des systèmes organisés en second lieu (qui sont à décrire),
- Des systèmes que nous appellerons "de gestion" en troisième lieu (qui découlent des indicateurs proposés).

Etant donné que ces systèmes se prêtent à leur tour à diverses subdivisions typologiques, il paraît indispensable d'adopter au préalable quelques hypothèses simplificatrices quant aux problèmes de diffusion à étudier (A). Ces problèmes seront ensuite analysés à la lumière des résultats de l'enquête (B).

(1) Qui peuvent être recherchées au niveau des frontières, des relations, des éléments.

A - Les termes du problème

a) Les systèmes en présence

1. Les systèmes juridiques ont été définis comme des ensembles d'entreprises juridiquement identifiées et liées par un type d'interaction juridique donné. Rappelons que ces systèmes sont partiellement délimitables "de l'extérieur" sur informations publiées. On utilisera pour les présentes les typologies précédemment définies (1).
2. Les systèmes organisés correspondent par hypothèse aux unités de comportement étudiées. Par hypothèse, les composantes de ces unités sont pourvues de propriétés d'homogénéité et de hiérarchisation des objectifs. Le pôle dominant du système, toujours par hypothèse, dispose de moyens de régulation. Il peut ainsi assurer au mieux la réalisation des objectifs et sous objectifs assignés aux composantes des systèmes. Ces systèmes seront donc indifféremment désignés comme "organisés" ou "commandés".
3. L'expression "système" ou "groupe de gestion" a été suggérée par plusieurs interlocuteurs. Ces derniers entendaient tous par "groupe de gestion" un ensemble très clairement et très précisément identifié : celui des unités commandées à court terme (donc contrôlées et régulées) sur procédures pré-établies sinon très formalisées.

(1) Voir supra chapitre premier, première section.

b) Les hypothèses initiales sur les propriétés des correspondances entre systèmes

Pour simplifier l'étude des correspondances entre ces trois systèmes, nous admettrons trois propriétés dont le fondement théorique a déjà été exposé (1), et qui se sont largement vérifiées lors de l'enquête.

- 1 - En premier lieu, il sera admis que tout groupe de gestion est un sous système d'un système commandé. Cette propriété résulte du fait que les procédures mises en oeuvre dans le groupe de gestion assurent la cohérence des objectifs et leur respect. Ceci exprime sans ambiguïté les propriétés fondamentales des systèmes ou sous systèmes commandés, et s'applique à tous les niveaux du groupe : ensemble, fonction, division...
- 2 - En second lieu, on suppose que le noyau financier dur, et les unités de la frange contractuelle pourvues d'un faible pouvoir de négociation, font toujours partie du système commandé (mais pas nécessairement du système de gestion). L'enquête a largement confirmé cette proposition. On n'en sera pas surpris (1) . Ceci n'exclut cependant pas l'existence de problèmes de repérage, notamment en ce qui concerne la frange contractuelle, pratiquement "invisible" pour un observateur extérieur au groupe faute d'informations publiées de manière systématique.

(1) Voir supra chapitre premier seconde section.

3 - On admettra enfin en troisième lieu que certaines unités peuvent être commandées sans aucun support juridique même très informel ou très courant, relevant par exemple des contrats d'échange du cycle d'exploitation. Il s'agit en réalité de prendre en compte l'existence des relations interpersonnelles ou collusives d'intensité élevée. Rappelons que l'enquête n'a pu révéler d'informations sur ces cas, qui ne seront donc pas explicitement repris par la suite.

c) Conclusion

Il est possible de résumer schématiquement ces diverses propositions :

(Voir schéma 10 : Représentation des systèmes
mis en correspondance

page suivante)

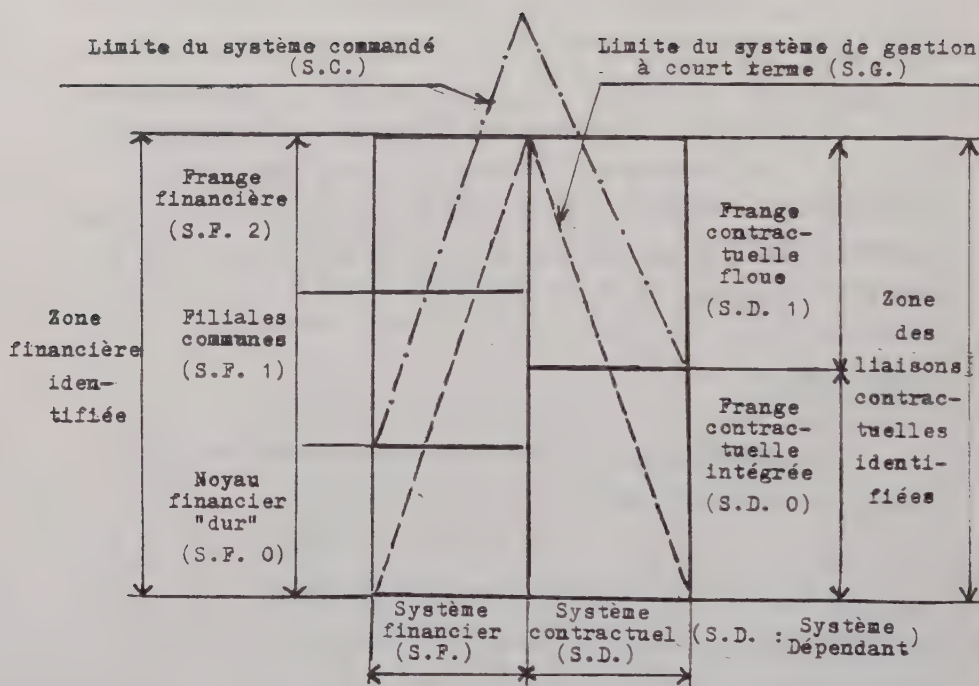


Schéma 10 : REPRESENTATION DES SYSTEMES MIS EN CORRESPONDANCE

NOTA : 1. Pour simplifier la représentation, on a préféré ne pas introduire les "frontières épaisses" ou floues qu'auraient justifié l'ambiguïté de certains cas ou les inévitables intersections entre systèmes (par exemple : propriété - contractuel).

2. On admet que la mise en place d'un système de gestion implique nécessairement l'existence d'un support juridique (propriété qui vient s'ajouter à celles énoncées au point (b)).

Les propriétés représentées peuvent donc s'exprimer de manière très simple :

$$SG \subset SC \quad \text{puis} \quad SF_0 \subset SC \quad \text{et} \quad SD_0 \subset SC \quad \text{et enfin} \quad SC \not\subset \{SF \cup SD\}$$

Le schéma montre à l'évidence que si les systèmes de gestion "couvrent" l'essentiel d'une zone juridique, il n'existe pratiquement pas d'indétermination quant à l'interprétation de cette zone, puisque le système de gestion est nécessairement inclus dans le système commandé.

Si, par contre les systèmes de gestion ne couvrent pas, ou couvrent très partiellement cette même zone, les indicateurs de formalisation ne peuvent contribuer à résoudre efficacement les problèmes d'identification qui peuvent exister dans cette zone.

Enfin, rien n'exclut que, surtout dans le cas des filiales communes, il existe simultanément intersection des trois types de systèmes.

Examinons les enseignements apportés par l'enquête sur ces différentes questions.

B - Les résultats observés

Sauf pour quelques aspects très partiels, il ne semble pas exister de travaux empiriques utilisables en complément de l'enquête spécifique de la présente recherche. Cette enquête

constituera donc la source principale d'information utilisée ci-après. Etant donné la dimension finalement restreinte de l'échantillon constitué, il est clair que les données présentées (a) auront une valeur purement indicative, et que ce sont principalement les observations qualitatives et les interprétations qui retiendront l'attention (b).

a) Synthèse de quelques informations

Trois tableaux successifs permettront de présenter les informations essentielles successivement recueillies auprès de l'état-major de groupes, de composantes du système financier, de composantes du système contractuel.

1. Informations recueillies auprès de l'Etat-Major de groupes

(Voir tableau 24 page suivante)

IDENTIFICATION DE L'UNITÉ ENQUÊTÉE		T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	T 6	T 7
CARACTÈRES								
Intégration (1) du noyau dur dans les procédures de planification.....		Totale	Partielle	Totale	Totale	Porte	Sans objet (pas de plan)	Non
Intégration (1) du noyau dur dans les procédures de contrôle budgétaire.....		Totale	Partielle	Partielle	Totale	"Globale" (?)	Partielle	Non
Intégration du noyau dur dans d'autres procédures formalisées		Oui	En cours	Oui	Partielle	Partielle	Partielle	Partielle
Domaines :								
. Rapports d'activité (2).		Oui	Oui	Non	Partielle	Oui	Partielle	Partielle
. Comptabilités.....		Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Non
. Autres.....		Oui (proc., adm Inform.)	Non	Non	Très partielle (Inform.)	Partielle (méthodes adm.)	Partielle	Non
Causes principales de disjonction :								
. Volonté délibérée.....		Sans objet	x	x	x	x	x	x
. "Jeunesse" de l'ensemble (3)								
. Incompatibilité, diversité								
(1) L'intégration implique la centralisation des données des unités concernées.								
(2) Non comptables, de fréquence au moins mensuelle.								
(3) Ou de la partie de l'ensemble ne comportant pas ces indicateurs.								

Tableau 24 : DIFFUSION DE CERTAINES PROCEDURES DANS LE NOYAU FINANCIER DUR DE QUELQUES GROUPES

Parmi les autres informations recueillies, il faut souligner tout particulièrement :

- 1.1. Le délai d'insertion des nouvelles unités du noyau dur dans les procédures formalisées, qui est généralement compris entre 6 mois et 3 ans.
- 1.2. La variété des règles adoptées pour les entreprises placées sous contrôle financier minoritaire.
- 1.3. La complexité des situations observées dans les filiales communes. Les interactions des systèmes de gestion y sont très fréquentes.

La nature des activités des groupes enquêtés n'a guère permis, sauf T 1 et T 6, de recueillir des informations globales sur les franges contractuelles. Dans le cas de T 1, le principe est celui de l'insertion des unités dépendantes. Dans le cas de T 6, qui est en position de sous-traitant, l'autonomie complète par rapport aux donneurs d'ordre est toujours respectée.

2. Informations recueillies auprès d'entreprises financièrement contrôlées par des groupes

(Voir tableau 25 page suivante)

IDENTIFICATION DE L'UNITE ENQUETEE		N 1	N 2	N I 3	N 4	N 5	N 6	P 1 (1)	P 2 (1)
CARACTERES									
1. Insertion dans une procédure de planification.....		Oui	Oui	Oui (?)	Non	Oui	Oui	Oui (Qualifié)	Oui
2. Insertion dans un contrôle budgétaire.....		Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui (Qualifié)	Oui
3. Insertion dans une procédure formalisée de contrôle des investissements.....		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui (Qualifié)	Oui
4. Insertion dans d'autres procédures :									
- Informatique.....		Affirmée	Affirmées	faible	Non	Non	Coordination	Oui	Non
- Comptabilité consolidée		Oui	?	?	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
- Procédures administratives normalisées.....		Oui	?	Partielles	?	Partielles	Oui	?	Partielles
- Rapports d'activité.....		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

(1) Cas très particuliers analysés en détail par ailleurs. P 1 est ~~inséré~~ dans deux séries de procédures.

- La présence d'un point d'interrogation signifie que la réponse recueillie est douteuse.

- Le remplacement de "oui" par "affirmé" sous-entend des réserves quant à la correspondance entre les situations réelles et les réponses recueillies.

Tableau 25 : DIFFUSION DE CERTAINES PROCEDURES DANS QUELQUES UNITES FINANCIEREMENT CONTROLEES PAR DES GROUPES

IDENTIFICATION DE L'UNITE CARACTERES	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6
	Conces- sion	Conces- sion	Conces- sion	Conces- sion	Franchise	Sous- traitance
1. Support contractuel.....						
2. Procédure budgétaire :						
- Utilisation.....	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non
- Centralisation.....	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Non
3. Contrôle formalisé des investissements (1).....	Non	Non	Non	Non	Oui	Non
4. Procédures opérationnelles préétablies par le groupe.	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
5. Rapports d'activité :						
- Comptables.....	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
- Opérationnels.....	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
6. Inspections par le groupe dominant	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
(1) L'absence de contrôle est en fait souvent illusoire car le groupe dominant apporte des "conseils" techniques et financiers très précis.						
(2) Les inspecteurs ont des rattachements fonctionnels extrêmement variés dans le groupe dominant : service commercial, technique, achats, production, gestion des stocks, etc...						

Tableau 26 : DIFFUSION DE CERTAINES PROCEDURES DANS QUELQUES UNITES
DE LA FRANGE CONTRACTUELLE DE GROUPES

b) Éléments d'interprétation des informations recueillies

L'examen des tableaux suggère deux séries d'observations en quelque sorte contradictoires.

- Globalement, la non-diffusion des procédures essentielles (planification, contrôle des investissements, contrôle budgétaire) apparaît relativement rare dans le noyau financier dur comme dans la zone de quasi-intégration certaine.

- Il subsiste cependant des fractions non-négligeables de systèmes totalement ou partiellement dépourvus des caractères recherchés. Il importe donc d'apporter quelques éléments d'explication sur ce dernier point, en distinguant selon que la non-insertion résulte d'une volonté délibérée ou présente au contraire un caractère transitoire.

1. La volonté délibérée de non-insertion

1.1. Pour ce qui concerne les unités du noyau financier dur, une telle volonté a été explicitement reconnue par deux interlocuteurs (cas T2 et N 5), c'est-à-dire rarement, surtout en comparaison des indications rapportées par les enquêteurs du C.R.E.D.A. (1). Dans les deux cas, on était en présence d'ensembles industriels anciens importants, assez fortement spécialisés et pratiquant pour l'heure une prudente stratégie de diversification.

Les arguments évoqués sont cependant très différents, et l'on s'aperçoit d'ailleurs que, dans le cas de T 2, la non-insertion n'a qu'une signification purement formelle.

(1) Voir [026, p. 35 et suiv.] .

Dans ce cas, en effet, l'interlocuteur a indiqué qu'il "suffit de suivre une quarantaine de sociétés importantes" (sur plus de 100). Les unités de petite dimension, ou pourvues d'une fonction très spécifique (1) ne sont donc pas rattachées directement aux procédures prédéfinies à la tête du groupe (vers laquelle il n'y a donc pas de transmission directe d'information dans le cadre de ces procédures). Par contre, ces unités sont contrôlées par des sociétés "écran" qui maîtrisent des groupes opérationnels du système, et possèdent leurs propres procédures. Au total, par conséquent, les indicateurs envisagés sont indirectement mais effectivement diffusés jusqu'à la frontière du noyau juridique "dur".

Dans le cas M 5, on évoque plutôt le poids des habitudes. Le groupe fonctionnant depuis de nombreuses années en utilisant un système d'information traditionnel (comptabilités autonomes, rapports d'activité fonctionnels) ; on juge donc difficile d'imposer des procédures de régulation anticipée dans les unités de rattachement ancien. Au demeurant, les efforts en ce sens sont modérés, et leur intensification ne se justifierait pas nécessairement car le type d'activité est assez facile à maîtriser (stabilité de l'évolution des technologies et du marché). En termes simples, tout se passe comme si les systèmes de contrôle en place donnent satisfaction (en apparence) et n'incitent donc pas à des modifications radicales.

1.2. De façon générale, il semble que des considérations analogues prédominent dans les autres systèmes financiers

(1) Du type engineering, informatique, etc...

comme dans les systèmes contractuels.

Il est courant d'intégrer aux procédures des entreprises placées sous contrôle minoritaire. Mais ce n'est pas une règle, même lorsque le groupe dominant détient un pouvoir sans partage. On retrouve ici des considérations relatives aux objectifs poursuivis par ce groupe (veut-il maîtriser le processus de manière très "fine" ?), à la distance fonctionnelle entre l'activité d'origine du groupe et celle de l'unité dominée (1) (Voir motivations invoquées par T 2) ou à la qualité du fonctionnement spontané de cette unité (voir observations relevées auprès de T 5).

Ce dernier point semble jouer un rôle important dans le cas de la frange contractuelle : Le groupe n'intervient pas dans la gestion (on se borne à "donner des conseils") si "tout va bien" dans l'unité dépendante. En fait cette application élémentaire du principe de régulation par alerte ou feed-back est complétée par une forte dose d'anticipations très détaillées au niveau de la détermination des procédures opérationnelles.

Significative de ce point de vue est la rapidité d'insertion dans ces procédures, qui nous conduit à évoquer les cas de non intégration transitoire.

2. La non-intégration transitoire

Dans de nombreux cas, (voir ci-dessus tableau 24), on explique la distance entre système formalisé et système juridique "dur" par la "jeunesse" relative de certaines parties de ce dernier. Cette observation n'est évidemment pas surprenante,

(1) Il a été par exemple souligné que les stratégies de type congloméral peuvent conduire à des formalisations internes assez légères (mais pas toujours).

mais elle paraît de nature à limiter la portée des indicateurs retenus, en particulier dans le cas de structures très évolutives (croissance externe rapide, restructurations par échanges de capacités).

Cependant, si l'on admet que l'appartenance au noyau juridique "dur" constitue en soi un indicateur suffisant d'appartenance au système commandé, on peut considérer que l'obstacle est mineur. Dans le cas contraire, il importe de dynamiser la vision de la frontière du groupe, et de prendre en compte un certain nombre d'aspects liés à l'insertion de nouvelles unités dans l'organisation préexistante que constitue le groupe de rattachement. Le problème ainsi soulevé a fait l'objet de plusieurs recherches (1) visant notamment à déterminer les conditions de réussite (rapidité, efficacité) de la transformation de deux ou plusieurs organisations en une seule. Il est indiscutable que ces conditions déterminent partiellement - par le biais de la rapidité d'insertion - le degré d'efficacité des indicateurs analysés. Malheureusement, la complexité extrême des facteurs (1) à prendre en compte interdit - dans le cadre de la présente recherche - de présenter une étude approfondie de ce problème.

C'est pourquoi deux conclusions de l'enquête, confirmées par les recherches évoquées ci-dessus, seront simplement retenues sur ce point :

- Une première conclusion est que la règle habituelle est d'insérer au plus vite dans les procédures préexistantes les unités nouvellement intégrées au noyau financier dur. Cette règle s'étend à d'autres

(1) Voir par exemple : W. BROCKAUS [016] H. JOHNSON [040]
A. MARMUSE [046 b] ...

unités pour lesquelles une régulation fine est souhaitée.

- Une seconde conclusion est que, si le délai d'insertion peut aller jusqu'à trois ans (1), il se limite très souvent à l'année. Il ne paraît donc pas de nature à introduire de décalages trop importants entre groupe de gestion actuel et groupe de gestion prévu, donc entre groupe de gestion actuel et système commandé.

CONCLUSION SUR LA DIFFUSION INTRA-GROUPES

Ainsi peut-on conclure de façon générale que (2) :

1 - Il existe une forte diffusion des procédures classiques de planification-contrôle dans le noyau financier dur (S.F. O), des procédures de normalisation opérationnelle dans la zone contractuelle à faible pouvoir de négociation (S.D. O). Dans ces différents cas, les indicateurs retenus sont donc largement redondants puisqu'il est admis par hypothèse que S.F. O et S.D. O sont inclus dans le système commandé (S.C.).

Mais l'observation ainsi présentée n'est pas triviale dans la mesure où la coïncidence partielle des frontières du système géré (S.G.), du système commandé (S.C.) et des systèmes juridiques durs (S.F. O, S.D. O) tend à prouver que le comportement habituel est d'insérer les éléments du système commandé dans le système de gestion. Si l'on revient au schéma 10, on peut sym-

(1) Surtout dans le cas de restructurations impliquant de grosses unités, dans lesquels il "existe" des risques élevés de rejet des procédures du groupe parent.

(2) Les symboles utilisés sont explicités page 278, schéma 10.

boliser cette proposition de la façon suivante :

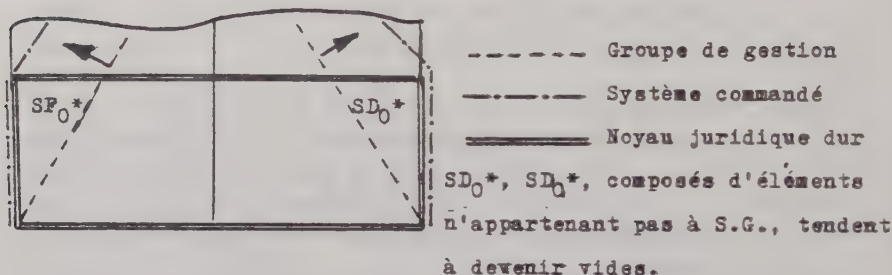


Schéma 11 : DEPLACEMENT DE LA FRONTIERE DU GROUPE DE GESTION

2 - L'analyse des situations dans les autres systèmes juridiques confirme cette idée tout en la nuancant. Les solutions deviennent plus variées, plus adaptées aux objectifs des groupes dominants et aux conditions de fonctionnement des unités dépendantes. Ces observations suggèrent l'existence de relations entre choix de la forme d'intériorisation juridique, finesse du besoin de régulation résultant et intensité de la formalisation des procédures. Mais il paraîtrait hasardeux de formuler des hypothèses précises quant à ces relations sans avoir auparavant procédé à des analyses complémentaires.

CONCLUSION SUR LA DIFFUSION DES PROCEDURES FORMALISEES

Avant de présenter de telles analyses, résumons les enseignements relatifs à la diffusion des procédures formalisées.

1. Les indicateurs relatifs aux procédures formalisées sont opératoires

L'utilisation de ces indicateurs ne soulève pas le moindre problème de langage, il convient cependant de prendre quelques précautions quant aux choix des interlocuteurs, surtout pour les processus liés à la planification, souvent mal connus en dehors de la direction des unités appartenant à des groupes.

Les indicateurs peuvent de plus être fréquemment ramenés à des variables binaires : existence, parcellisation, centralisation pour la planification et le contrôle, existence, normalisation des variables pour les procédures opérationnelles. Le dépouillement d'enquêtes étendues sur ces variables ne poserait donc pas de difficultés.

L'essai du questionnaire a largement confirmé ces conclusions. Les réponses relatives aux procédures internes aux groupes ont été obtenues en quelques minutes et n'ont pas suscité la moindre réticence de la part des interlocuteurs (1).

2. Malgré leur forte diffusion, les indicateurs relatifs aux procédures formalisées ne sont pas toujours efficaces

La plupart des groupes tendent à adopter des procédures internes de plus en plus nombreuses, formalisées, et sophistiquées. Cette diffusion croissante à travers les groupes de

(1) De manière assez curieuse, les dirigeants de petites unités des franges contractuelles ne perçoivent généralement pas le respect des procédures comme une insertion de leur entreprise dans le groupe. Ceci explique souvent la facilité du recueil d'informations.

supports d'une organisation fortement coordonnée paraît justifier le recours aux indicateurs proposés. Leur interprétation ne laisse aucun doute en cas de réponse positive d'une unité donnée pour l'ensemble des indicateurs de procédure (planification, -contrôle budgétaire, contrôle d'investissement...) (1).

Par contre, dès lors que cette unité jouit d'une forte autonomie apparente (peu ou pas de contraintes formalisées décelables), il devient plus délicat de conclure à l'insertion ou à la non-insertion dans tel ou tel système. La diffusion intra-groupe n'étant généralement pas totale, de tels cas sont assez fréquents. On peut alors se trouver en présence de plusieurs situations. Les principales semblent être les suivantes :

2.1. L'unité n'appartient à aucun ensemble organisé plus vaste. Des liens juridiques ou économiques théoriquement significatifs observés par ailleurs n'auraient plus alors de signification de notre point de vue.

2.2. L'unité vient d'être insérée dans un groupe, mais n'a pas encore assimilé les procédures formelles qui y sont en vigueur. Cette phase peut se prolonger assez longtemps, et sa détection implique des travaux empiriques complémentaires.

2.3. L'unité appartient à un système non formalisé, ce qui ne veut naturellement pas dire non commandé. Il peut par exemple exister une forte centralisation informelle. Les conséquences au niveau d'une approche empirique sont analogues à celle du point (2.2.).

(1) Rappelons que l'insertion doit satisfaire des conditions de centralisation des procédures vers la tête du groupe.

2.4. L'unité appartient à un système partiellement formalisé (1). En principe, il n'existe plus en ce cas d'ambiguïté. La formalisation commencera généralement par le domaine des procédures relatives aux investissements. On sait en effet qu'une latitude décisionnelle excessive en cette matière rendrait le système très difficilement maîtrisable, surtout dans la perspective d'une mise en oeuvre d'objectifs industriels précis.

Au total, des ambiguïtés peuvent donc subsister, et ne peuvent être levées qu'au prix d'investigations complémentaires. La réflexion peut notamment s'orienter vers une description affinée de l'organisation interne des groupes étudiés, c'est-à-dire vers la résolution du "problème de description".

(1) Rappelons que l'insertion doit satisfaire des conditions de centralisation des procédures vers la tête des groupes.

Section 2

LES ENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX METHODES EMPIRIQUES DE DESCRIPTION

(Etude de quelques cas)

La question est donc maintenant de chercher les moyens d'opérer une description détaillée de la position d'unités juridiques dans l'organisation interne du groupe (ce qui dans certains cas nous amènera à supposer le problème d'identification résolu). Cette description doit être conçue en fonction de la contribution qu'elle peut apporter à la résolution des problèmes d'identification et d'interprétation dynamique. Réciproquement, elle ne peut être comprise et réalisée indépendamment d'autres éléments de solution de ces problèmes.

La nécessité, l'intérêt et les conséquences méthodologiques d'une imbrication des approches seront mises en évidence par l'étude de quelques cas significatifs. Bien entendu, on choisira des situations dans lesquelles existent au préalable des difficultés de résolution des problèmes d'identification. Seront donc étudiées des unités en position juridique ambiguë soit en raison du partage de leur capital (I), soit en raison de leur appartenance aux franges contractuelles de groupes (II).

I. CAS D'UNITES DONT LE CAPITAL EST PARTAGE ENTRE PLUSIEURS

GROUPES

Les observations opérées lors de l'enquête sur les formes financières ambiguës sont nettement moins nombreuses que celles réalisées dans les noyaux juridiques durs. Cet état de faits -évidemment criticable- est naturellement involontaire.

Il tient à deux types de facteurs :

1 - Des facteurs circonstanciels, notamment l'échec de certains contacts ;

2 - Des facteurs plus fondamentaux, principalement liés aux difficultés éprouvées pour détecter a priori, de l'extérieur, des unités impliquées dans certaines formes d'interactions financières floues. Ces difficultés proviennent parfois de l'instabilité des taux de participation faibles et de l'absence de publicité, en particulier dans les sociétés non cotées. Mais elles semblent surtout tenir à la fréquence relativement réduite des situations financières ambiguës. Autrement dit, sauf cas particuliers, les groupes industriels ne chercheraient pas systématiquement un flou juridique porteur de plus d'inconvénients que d'avantages (1). Dans le domaine financier, les informations recueillies par J.F. ECHARD (2) montrent que, malgré la fréquence relativement faible du contrôle majoritaire direct ($\frac{1}{3}$ des cas sur 1 164 observations) (3), la grande majorité des sociétés liées à des groupes fait l'objet d'un contrôle en principe non ambigu ($\frac{8}{10}$ des cas), souvent supporté par des participations indirectes. J.F. ECHARD souligne d'ailleurs la stabilité et la tendance au renforcement des participations à taux élevé, ou de niveau impliquant un contrôle indiscutable.

(1) La politique des groupes américains -recherche systématique d'un contrôle à taux élevé, fortement formalisé- semble donc être partiellement imitée par les groupes français. Ce point a d'ailleurs été souligné par plusieurs interlocuteurs.

(2) [097].

(3) Voir le tableau 8 (chapitre I, section 1, p. 84).

Tout ceci explique que le nombre de cas ambigus finalement traités par l'enquête reste très limité. Ces cas méritent néanmoins d'être exposés car ils permettent la mise en évidence d'aspects essentiels de la résolution du problème de description :

- (A) Un cas choisi dans un noyau dur influencé montrera qu'une situation juridique a priori très claire peut se révéler très confuse. Cette démonstration confirmera les limites des identificateurs financiers.
- (B) Deux cas de filiales communes permettront ensuite de vérifier que le recours aux indicateurs de formalisation, ne permet pas de résoudre tous les problèmes d'identification. Par contre, il les clarifie toujours, ne serait-ce qu'en révélant qu'à la limite ces problèmes n'admettent pas de solution du tout.

Les analyses structurelles ainsi présentées ne manqueront évidemment pas de révéler nombre d'autres enseignements relatifs aux stratégies et au fonctionnement des groupes concernés.

A - Le cas d'une unité soumise à contrôle majoritaire influencé

Le cas noté NI 3 (1) a tout particulièrement retenu l'attention en raison de sa complexité industrielle et de l'imbriication des procédures de commande qui s'y déroulent. Le capital de la société est détenu par deux filiales industrielles de

(1) Voir les tableaux 12 et 13 présentés dans la première section du chapitre II (p. 158, 160).

deux grands groupes industriels français : T 5 (contacté par ailleurs au niveau de son Etat-Major) et G 1 (contacté par ailleurs dans une autre unité de production N 2). NI 3 constitue l'exemple typique d'unité issue de connexions à caractère technologique. En l'espèce, il s'agit de traiter un sous-produit (produit "fatal") du processus industriel principal plus facilement absorbable par un groupe que par l'autre. Grâce à un "montage" financier extrêmement complexe (1), à base d'apports partiels d'actifs et de participations minoritaires d'une part, croisées et circulaires d'autre part, les moyens industriels utilisés pour le processus principal et les processus dérivés ont pu être intégrés dans une seule unité. Bien entendu, c'est le groupe intéressé par le processus principal qui a engagé les plus gros intérêts, et qui, en principe, domine NI 3 grâce à une position financière majoritaire.

Mais les procédures de commande sont cependant fortement imbriquées tant au niveau des fonctions industrielles qu'à celui des procédures de contrôle de gestion.

a) L'imbrication dans le domaine des procédures fonctionnelles

1. La prise en charge des approvisionnements est parfois assurée par l'unité elle-même, beaucoup plus souvent par un groupe ou par l'autre. Le partage des compétences et des décisions résulte de règles complexes sans nul doute significatives d'une forte coordination entre les groupes parents. Cette observation est surtout importante pour ce qui concerne le choix des fournisseurs, donc une proposition non négligeable semble liée aux groupes parents.

(1) Les modalités exactes n'ont pu être précisées au niveau d'interview dans l'unité considérée. Des éclaircissements ont été obtenus lors d'une entrevue à la tête d'un des groupes concernés. Il serait trop long de les reproduire ici.

2. L'écoulement des productions s'opère principalement sur ces groupes, en l'espace sur les unités industrielles d'un des groupes pour les produits "semi-ouvrés", sur les filiales commerciales de l'autre groupe pour les produits finis de la filière principale.
3. Pour ces deux premières fonctions, il est facile d'imaginer la complexité des problèmes de coordination. On doit penser en particulier que les productions (et donc les approvisionnements) qui intéressent le premier groupe déterminent, à une faible marge d'adaptation près, les productions qui concernent le second. Il est clair que les décisions en la matière résultent d'un jeu subtil de rapports de force. Les termes de ces rapports n'ont malheureusement pas pu être précisés lors des entrevues réalisées.
4. La nécessité de coordinations et ses difficultés, sont beaucoup moins soulignées pour le domaine de la fabrication. En principe, chacun doit gérer les opérations qui le concernent, particulièrement au niveau des méthodes de fabrication (1) et des choix techniques en matière de renouvellement de matériel.
5. Toutefois, il paraît essentiel de noter finalement que la gestion du personnel (au sens large) est entièrement abandonnée au groupe normalement dominant, qui maîtrise rappelons-le la filière principale. Ce dernier élément paraît identifier l'ensemble auquel il convient, en définitive, de rattacher l'unité MI 3.

(1) Ce qui indique une séparation des fonctions de recherche.

Mais cette identification doit être nuancée par les observations relevées à propos des procédures fonctionnelles et, plus encore peut-être des procédures de contrôle de gestion.

b) L'imbrication dans le domaine des procédures du contrôle de gestion

Il est très frappant d'observer que les procédures de contrôle et de saisie des informations de gestion sont fréquemment dupliquées, c'est-à-dire répétées -avec des différences de forme- pour chaque groupe parent.

1. C'est ainsi qu'une partie de la comptabilité générale doit être établie suivant une double codification (utilisation du plan comptable), et ce malgré les habituels comptes de liaison. Il en va pratiquement de même pour la comptabilité industrielle et ses applications, en raison de l'imbrication étroite des processus de production.
2. La procédure budgétaire doit à son tour respecter des formes et un mode de traitement des informations susceptibles de satisfaire les contraintes imposées par les deux groupes-parents. Celui qui a le moins de poids ne serait pas d'ailleurs le moins exigeant de ce point de vue (1).
3. Par contre, c'est le principal participant qui coordonne les travaux informatiques -au demeurant réduits- pris en charge par l'unité considérée. Les autres procédures sont traitées par les services centraux de ce même participant, ce qui

(1) Cette attitude crée parfois des difficultés. A la tête du groupe dominant, on la présente comme un simple reflet des habitudes internes de chaque groupe.

est en définitive significatif du placement réel de la commande, mais pose évidemment, compte-tenu des observations relatives à la comptabilité et aux budgets, d'importants problèmes d'homogénéisation (ou de diversification) de la saisie des informations.

c) Interprétation et conclusion

L'interprétation de ce cas -qui justifierait à lui seul une monographie de plusieurs centaines de pages (1)- doit être là encore opérée en fonction des objectifs de chaque partenaire et des rapports de force établis entre ces partenaires. Si dans la situation considérée le groupe dominant opère de larges concessions -particulièrement pour la régulation à Court Terme de certaines opérations- c'est évidemment parce qu'il y trouve son intérêt. Le second groupe sait quant à lui que son arme essentielle est la menace de retrait de l'association, mais que cette arme doit être utilisée avec prudence. La rupture entraîne en effet la perte de nombreux avantages industriels (2), d'un côté comme de l'autre.

En définitive, on sait bien à quelle unité de comportement stratégique rattacher l'unité considérée, mais ce rattachement comporte des limites, que ne laisseraient pas présager les critères financiers, mais qui sont par contre clairement perceptibles à la lumière des critères de gestion. A l'opposé, on peut faire observer que la duplication des procédures de gestion rend les indicateurs correspondants relativement peu opérants -lorsqu'on les considère seuls- au niveau d'une enquête superficielle

(1) Observation -critique !- formulée par un responsable du groupe dominant.

(2) On évite en particulier les risques de surcapacité, fréquents dans le domaine d'activité concerné.

visant à résoudre des problèmes d'identification. Dans ce cas, ce sont les indicateurs financiers qui permettent de trancher dans le sens convenable.

Il n'en va évidemment pas de même pour les filiales communes.

B - Deux cas de filiales communes

Au plan formel, le partage strict du capital d'une société entraîne une indétermination quant au pôle origine des principales décisions relatives à cette société, aussi bien dans le court terme que dans le long terme. Il importe donc d'examiner si l'enquête a permis de préciser dans quelle mesure, à quelles conditions et avec quels indicateurs l'indétermination peut être levée. Cette recherche implique d'opérer une description relativement détaillée du fonctionnement et des objectifs des deux unités étudiées.

a) Le cas de P 1 : dualité de commande strictement assurée

L'unité P 1 (1) est constituée en société coopérative au capital strictement partagé entre deux adhérents principaux (A : 47,5 % - B : 47,5 %). Un troisième participant (C : 5 %) joue un rôle mineur. En réalité, plusieurs groupes industriels interviennent directement ou indirectement dans P 1, comme le montre le schéma ci-après :

(Voir schéma 12, page suivante)

(1) Voir chapitre II, section 1, p. 160.

Diverses participations
minoritaires d'origine
bancaire

(G_1, G_2, G_3, G_4 sont quatre "têtes"
de groupe juridiquement identifiées)

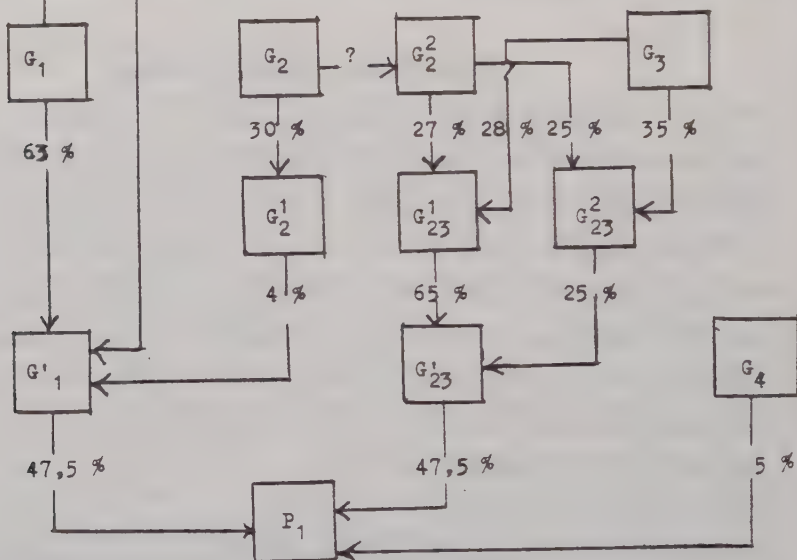


Schéma 12 : PARENTES FINANCIERES DE P_1

Très spécialisé dans la fabrication de produits industriels de base, P_1 est une unité de grande dimension. Sa réalisation a donc impliqué des investissements extrêmement lourds, largement provoqués puis soutenus et coordonnés par les pouvoirs publics. Le fonctionnement actuel de P_1 se caractérise par une étroite collaboration entre les deux adhérents principaux G'_1 et G'_{23} . Cette collaboration est observable dans le domaine des dé-

cisions à long terme, dans les diverses fonctions opérationnelles et, bien entendu, en matière de contrôle. Le support organisationnel utilisé est un classique système de comités à fréquence de réunion élevée et comportant des représentants des deux parents immédiats.

1. Les décisions à long terme

Les opérations hors cycle d'exploitation, telles qu'allocation de ressources importantes, recherche, mouvements de personnel d'encadrement sont fortement coordonnées, ne serait-ce qu'en raison du volume des ressources mises en oeuvre. Les questions sont en principe traitées par des comités spécialisés, cependant que le conseil de surveillance étudie d'éventuelles divergences entre les représentants des deux adhérents. Les deux principales sociétés participantes se sont partagées par moitié les postes du directoire du conseil de surveillance. Mais, pour qu'une solution aux conflits puisse toujours être trouvée, la présidence du conseil de surveillance est confiée "à une personne extérieure" (1) en l'espace "le président de chambre syndicale de la profession intéressée..." (1). Cette dernière disposition souligne à quel point F 1 a été conçue dans l'esprit d'une commande dualisée. Des solutions de ce type ne semblent toutefois praticables que dans des lignes d'activité très concentrées, sur lesquelles les groupes participants développent des stratégies très

(1) Rapporté par F. GORE [100, p. 358]. Dans cette publication, F. GORE analyse un autre exemple de "répartition des pouvoirs dans les organes de gestion de la filiale commune". Cet exemple sera évoqué plus avant.

coordonnées (1).

2. La coordination opérationnelle

2.1. Sur le plan de la commercialisation et de la détermination des programmes de production, la latitude décisionnelle de P 1 est pratiquement nulle : La prospection, les prises de commande, les programmes de livraison sont réalisés ou imposés par les deux adhérents qui opèrent dans ces domaines une très forte coordination contrôlée par un comité spécialisé respectant la parité de représentation.

2.2. De même il existe un comité des approvisionnements. En ce domaine, P 1 dispose néanmoins d'une latitude beaucoup plus importante, en particulier pour les opérations directement liées au cycle d'exploitation, mais ne relevant pas des achats de matières à transformer.

2.3. Cette observation est également applicable à tous les problèmes de fabrication (méthodes, planning), d'autant que les procédés employés sont relativement stables et ne nécessitent pas une recherche fondamentale qui, serait sans doute largement prise en charge par les sociétés mères.

2.4. Dans ces conditions P 1 dispose très logiquement d'une faculté d'embauche importante pour les personnels de niveau opérationnel, dans les limites d'allocations budgétaires par ailleurs très strictement surveillées en raison de difficultés écono-

(1) On observe des comportements comparables dans de nombreuses activités, par exemple l'automobile. Voir B. VENNIN [128].

miques sérieuses dans le type d'activités concerné.

3. Le contrôle de gestion

Les mécanismes de contrôle sont classiques dans leur forme (contrôle des investissements, contrôle budgétaire, comptabilités, rapports d'activité...) mais se caractérisent par des choix fortement coordonnés et par une duplication quasi-systématique.

- Les choix des supports de contrôle et de leur contenu sont soigneusement étudiés et coordonnés par un comité comptable qui se charge en outre de l'analyse finale des résultats.
- La duplication des supports et leur transmission simultanée vers les services compétents des deux adhérents est de règle dans la plupart des cas en particulier, bien entendu, pour les rapports d'activité.

4. Interprétation et conclusion

Il n'est pas nécessaire d'affiner davantage l'analyse des mécanismes de commande relatifs à P 1 pour se convaincre de l'existence d'une véritable dualité des pôles juridiques de décision.

Quoique le cas soit exemplaire, il n'est pas unique en son genre : la filiale commune est en effet presque par définition pourrait-on dire, "le moyen" par excellence de "collaboration".

entre groupes de sociétés (1). Il n'est pas inutile cependant de souligner que, dans le cas de P 1, certains éléments semblent avoir favorisé la mise en oeuvre d'une très forte coordination entre les sociétés parentes.

4.1. Les responsables de P 1 ont notamment souligné la forte homogénéité des objectifs poursuivis par les deux adhérents (intégration verticale) ce qui a permis une délimitation et une spécialisation très stricte des fonctions couvertes par l'unité P 1 (fonctions essentiellement liées à la fabrication) et par suite une coordination très fine entre les deux pôles de commande, y compris à court et très court terme, au niveau des cycles opérationnels.

4.2. On peut sans doute évoquer aussi l'ampleur des opérations liées à P 1, et leur impact sur l'industrie française et européenne. Les unités adhérentes de P 1 doivent en conséquence développer leur stratégie au niveau de l'ensemble du secteur concerné. Elles agissent d'ailleurs le plus souvent avec l'accord et la collaboration (2) des pouvoirs publics. Tout ceci implique une maîtrise complète des processus industriels mis en cause, et entraîne inévitablement un large abandon de l'autonomie des groupes participants.

4.3. Dans un domaine plus opérationnel, il faut souligner en outre que la nature même des fabrications de P 1 nécessite en tout état de cause une forte coordination des groupes

(1) Voir F. GORE [100, p. 352].

(2) Collaboration qui tend à se transformer au contrôle étant donné l'importance des aides financières de l'état.

parents. Ces derniers doivent en effet respecter auprès de leur clientèle des contraintes de délais et spécifications techniques très strictes. Etant donné que le processus de production est peu flexible (fabrication en continu de lots homogènes importants), une coordination fine et largement anticipée permet seule de satisfaire les contraintes.

A cette situation de commande strictement dualisée peut être partiellement opposé le cas plus nuancé de P 2.

b) Le cas P 2 : La commande du processus industriel est abandonnée à l'un des partenaires

Le cas P 2 confirme l'importance des objectifs des "parents" dans la délimitation des compétences respectives de ces parents. La société anonyme concernée intervient en tant que fabricant dans un secteur des biens de grande consommation, sous la structure de capital suivante :

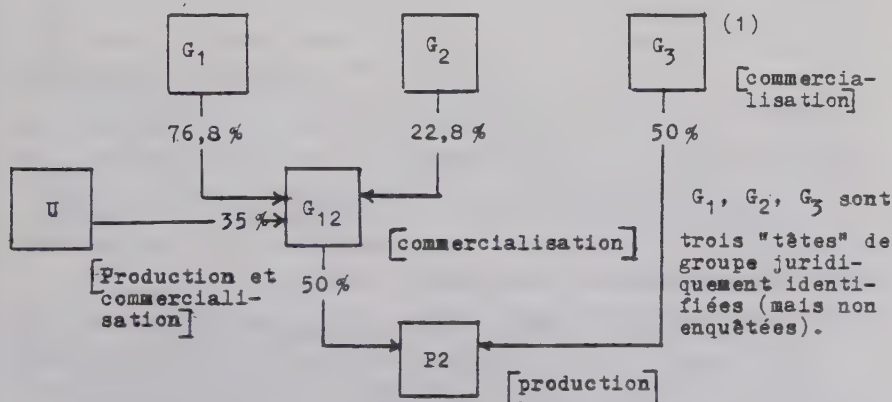


Schéma 13 : PARENTES FINANCIERES DE P 2

(1) Voir la note (1) de la page suivante.

Au delà du partage du capital de P 2, on découvre une distribution des rôles significative des objectifs et positions respectives des partenaires. La société G 3 assume pour l'ensemble des fonctions la régulation à court et moyen terme. Elle est donc vécue (et traitée !) comme le pôle de commande réel de P 2 (1). La société G 12, au contraire, se cantonne dans un rôle de client et d'actionnaire possible. Elle entérine très régulièrement les décisions et propositions de G 3. Cet état de fait peut être rapidement perçu quels que soient la fonction et le niveau de contact auxquels on aborde la filiale commune envisagée (2). Le fonctionnement de P 2 est en effet assez simple et son interprétation relativement claire.

1. Les décisions à long terme

1.1. La définition des activités de P 2 ne pose plus de problème stratégique : Les produits et les technologies sont stabilisés, les marchés pris en charge par les sociétés mères. L'amélioration des procédés de fabrication est étudiée par les services de recherche de la société G 3.

1.2. Pour ce qui concerne les problèmes d'investissement, de financement, il existe naturellement les structures habituelles de collaboration entre les deux sociétés mères (conseil d'administration, comités). Pratiquement, il semble que l'essentiel des propositions soit suggéré par C et que ces pro-

(1) Au plan du formalisme juridique, G 3 est en réalité une filiale d'une multinationale étrangère. Par commodité, nous ne distinguerons pas les deux entités. Par suite, G 3 désignera implicitement et indifféremment le pôle de décision du groupe ou son représentant juridique français.

(2) En l'espèce la direction d'une usine fabriquant des produits semi-ouvrés.

positions soient presque toujours adoptées par sa partenaire. C'est ainsi par exemple qu'une récente réorganisation des activités a été préparée, mise en place, et surveillée par les services spécialisés de la société G 3. De même, les renouvellements de matériel sont largement pilotés par la société G 3. (Caractéristiques techniques, fournisseurs, etc...).

2. Les processus opérationnels

2.1. Le service commercial reçoit des commandes des deux sociétés mères et de certaines sociétés extérieures aux deux groupes. Mais il est très intéressant d'observer que les litiges relatifs aux priorités de satisfaction des commandes sont toujours formellement tranchés par G 3, éventuellement au désavantage de G 12 et malgré la consultation préalable systématique de cette dernière (1).

2.2. Les programmes de production, les plannings sont donc établis par la filiale commune, mais peuvent toujours être totalement et brutalement bouleversés sur intervention directe de G 3, qui manifeste ainsi son pouvoir d'arbitrage en matière de satisfaction des commandes. A cet égard, l'origine des "telex" reçus par les usines est souvent très symptomatique et donne -pourquoi pas- une suggestion d'indicateur de rattachement.

2.3. Les approvisionnements en matières premières sont largement contrôlés par G 3, qui dispose d'avantages considéra-

(1) Plusieurs exemples récents lors de trois grosses commandes à livrer par G 3. Il en résulte parfois quelques difficultés avec G 12 qui n'est cependant jamais mise dans une situation vraiment délicate.

bles en ce domaine. Ces avantages sont d'autant plus intéressants que les matières premières sont de nature "stratégique".

2.4. De même, le personnel d'encadrement est souvent "recruté" au sein de G 3, et reçoit fréquemment des compléments de formation ou d'information de la part de cette dernière.

3. Le contrôle

Enfin, toutes les procédures et opérations de contrôle de gestion sont définies ou conduites par les spécialistes de la société G 3, parmi lesquels un certain nombre sont chargés de visiter et de contrôler très régulièrement les établissements de la filiale commune. Au contraire, rien de tel ne se produit avec des représentants de l'autre société mère (†). On notera cependant que les procédures utilisées, en particulier au niveau du contrôle budgétaire, ne font pas l'objet d'une consolidation au niveau de la société G 3.

4. Interprétation et conclusion

Le fonctionnement ainsi décrit doit être compris en fonction des stratégies générales respectives de G 1, G 2, G 3. Concurrents en de nombreux domaines, ces trois groupes ont ici adopté une évidente stratégie de collaboration. Il en a résulté un partage des fonctions adapté aux capacités et objectifs de chacun.

(1) Qui, bien entendu reçoit cependant un certain nombre de documents de contrôle.

- G 1 et G 2 souhaitent simplement, par l'intermédiaire de G 12, maintenir une implantation très ancienne sur les marchés concernés. L'objectif de G 1 et G 2 est donc simplement d'assurer une sécurité d'approvisionnement et d'écoulement satisfaisante pour leur filiale de commercialisation G 12 dont la part de marché reste très stable.

- G 3 poursuit des objectifs d'utilisation et de valorisation d'un potentiel industriel important multinationnalisé et ancien dans le domaine. G 3 a donc vocation à assumer la réalisation et le contrôle des opérations industrielles. Les avantages de G 3 sont d'ailleurs particulièrement évidents en matière d'approvisionnements (c'est une des plus gros opérateurs mondiaux) de savoir faire (brevets, mais aussi matériels et outillages, compétences humaines). Pour exploiter toutes ces possibilités en s'installant sur le marché français, G 3 a donc recherché une forme de collaboration permettant une sensible économie d'investissements, une forte maîtrise du processus industriel, mais comportant l'obligation tacite de respecter la position commerciale de la société directement collaboratrice.

- Au total, la situation de P 2 reflète un équilibre très subtil, mais pas nécessairement précaire, dont les forces créatrices doivent être recherchées bien au delà du marché concerné. Les trois grands groupes impliqués poursuivent une stratégie multisectorielle dont une composante essentielle est un subtil "partage des cartes" dans chaque domaine d'activité. Ceci n'exclut d'ailleurs pas une concurrence féroce et souterraine au niveau opérationnel, mais l'équilibre global doit être respecté. Lorsque récemment G 1 propose -avec l'accord officiel

des pouvoirs publics- d'intégrer le troisième intervenant sur le marché ("U"), G 3 fait rapidement échouer l'opération en agitant diverses menaces d'intervention susceptibles de bouleverser d'autres marchés (1).

Cette observation nous suggère une extrême variété des situations et de très grandes difficultés d'analyse. De façon générale, ces deux thèmes semblent se dégager en conclusion de l'analyse des trois cas de sociétés évoqués.

CONCLUSION DE I :

1. Le partage du capital conduit à des organisations très hétérogènes

Entre les deux cas sinon extrêmes du moins très différents qui viennent d'être évoqués, il existe probablement toute une série de situations intermédiaires que les moyens limités de l'enquête n'ont pas permis d'inventorier. On peut facilement imaginer la variété des possibilités en la matière à partir du tableau ci-dessous, qui propose une récapitulation des caractéristiques essentielles des deux filiales communes présentées.

(Voir tableau 27 page suivante)

(1) Source : Direction commerciale de G 3. L'opération a déjà échoué fréquemment. On retrouve ici une tendance à la stabilité, fréquente dans les organisations complexes.

CARACTERES	Stratégie des groupes dominants				Apport des partenaires (1)			Contraintes de fonctionnement	Mode de commande
	Intégration	Spécialisation	Diversification	Capital	Capital	Capital	Capital		
1ère Société mère Cas P 1	+			+	+	+	+	Variété des spécialisations technologiques. Organisation de la production (délais).	Strictement qualifié
2ème société mère	+			+	+	+	+		
1ère Société mère Cas P 2	+			+	+	+	+	Respect convenable des délais pour chaque partenaire.	Dualisé sur les variables stratégiques, unifié à court terme.
2ème Société mère	+			+	+	+	+		
A ces deux cas il est tentant d'ajouter la société NI 3 qui, malgré son appartenance au noyau financier dur offre beaucoup de parentés avec les filiales communes:									
Société majoritaire Cas NI 3	+			+	+	+	+	Imbrication des procédures de fabrication	Largement dualisé (tous horizons de décision).
Société minoritaire	+			+	+	+	+		
(1) Au sens large, non au sens strictement financier.									

Tableau 27 : SYNTHESE DES CAS DE PARTAGE DU CAPITAL

On ne sera pas surpris d'observer uniquement des stratégies d'intégration. Le besoin de cette dernière est en effet souvent le seul catalyseur susceptible d'assurer la réussite d'une collaboration à certains points de convergence de filières. On notera surtout les fortes analogies entre NI 3 et une filiale commune. Pour reprendre une expression de F. GORE (1), ~~toutes~~ passe comme si "Le but des parties était d'assurer une stricte égalité dans le contrôle de la filiale, même si les apports sont inégaux". Cette remarque confirme les limites de l'analyse des supports juridiques : plus que jamais, les indicateurs correspondants ne donnent pas une bonne image de l'organisation réelle.

2. Les situations de partage du capital soulèvent d'importantes difficultés d'analyse empirique

Il est tout d'abord évident que le problème d'identification sera souvent d'une résolution malaisée, même si l'on utilise les indicateurs liés à la diffusion des procédures. Le tableau ci-dessous, relatif aux cas étudiés, paraît à cet égard très significatif :

UNITE INDICATEURS UTILISES	PARTICIPATIONS AU CAPITAL	DIFFUSION DES PROCEDURES			
		Planification	Investissements	Budgets	Autres
Cas P 1.....	Indétermination	Indétermination	Indétermination	Indétermination	Indétermination
Cas P 2.....	Indétermination	Indétermination	Incertitudes	Efficace	Efficace
Cas P 3.....	Efficace	Efficace	Efficace	Incertitudes	Incertitudes

(1) [100, p. 353].

Tableau 28, ci-dessus : POSSIBILITES D'UTILISATION DES INDICATEURS D'IDENTIFICATION DANS LES CAS DE PARTAGE DU CAPITAL.

Au delà du cas P 1 (problème d'identification a priori insoluble), il apparait de multiples incertitudes. Il convient donc de compléter les divers indicateurs par des descriptions qualitatives plus détaillées.

Ceci ramène au problème de description qui a pu être abordé dans de bonnes conditions dans le cadre d'un travail clinique fondé sur l'utilisation du guide d'entretien (1). Par contre, les résultats obtenus ont été beaucoup plus nuancés lorsqu'il s'est agi d'utiliser le seul questionnaire (1). Le placement des variables de commande et la dualisation des procédures y sont en effet repérés de manière très synthétique (voir en particulier le point (5) du questionnaire) (1). Les interlocuteurs pensent que les informations correspondantes ne constituent pas une base suffisante pour l'analyse des cas réellement complexes, même si les ambitions sont limitées à une résolution approximative du problème d'identification.

C'est à une conclusion assez comparable que conduit l'analyse des franges contractuelles.

(1) Voir chapitre II, section 2, pages 172 à 196.

II. CAS D'UNITES APPARTENANT AUX FRANGES CONTRACTUELLES

Les unités appartenant aux franges contractuelles ne sont que très partiellement intégrées aux procédures formalisées des groupes dominants (1). Cependant, elles se voient surtout imposer des procédures opérationnelles qui semblent pratiquement annuler l'essentiel de la latitude décisionnelle des dirigeants de l'entreprise dépendante. Il est alors tentant d'affirmer que l'insertion de telles entreprises n'est pas douteuse, et ne pose donc pas de problèmes d'identification. Pourtant, lorsqu'on cherche à décrire plus précisément les phénomènes, on constate que les conclusions à ce sujet doivent être prudentes et nuancées.

C'est ce que démontrera l'analyse de certaines observations recueillies lors de l'enquête auprès d'unités de la frange contractuelle. Il s'agira notamment de montrer la complexité du repérage des facteurs déterminants de la vulnérabilité de l'unité dominée.

Après une brève synthèse des résultats obtenus par l'enquête (A), quelques éléments d'interprétation seront donc proposés (B).

A - Synthèse des observations recueillies par enquête

Au cours de l'enquête auprès d'unités appartenant à la frange contractuelle, le questionnaire défini au second chapitre a pu être systématiquement utilisé. Ses rubriques serviront donc de guide pour la présentation des informations obtenues. Pour alléger l'exposé, ces informations sont récapitulées dans le tableau ci-après.

(1) Voir ci-dessous l'analyse de la diffusion des indicateurs.

UNITES CARACTERES	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6
1. <u>Support juridique.</u>						
1.1. Pour le partenaire principal :						
- Nature.....	Concession	Concession	Concession	Concession	Fran-chise	Sous-traitance
- Ancienneté(1)	Elevée	Faible	Elevée	Moyenne	Moyenne	Elevée
- Stabilité formelle du contrat.....	Totale	Totale	Totale	Totale	Totale	Totale
1.2. Pour les autres partenaires privilégiés :						
- Nombre.....	-	Quelques unités	Quelques unités	Quelques unités	-	-
- Support.....	-	Concession	Concession	Concession	-	-

(1) Elevée : plus de 10 ans. Moyenne : 5 à 10 ans. Faible : moins de 5 ans.

Tableau 29.1.

2. <u>Etat des échanges.</u>						
2.1. Vers l'ami :						
- Premier fournisseur (Fraction)...	Quasi-totalité	env. $\frac{1}{2}$	$\frac{1}{5} +$	$\frac{1}{2} +$	-	Quasi-totalité
- Second fournisseur (fraction)...	-	env. $\frac{1}{10}$	$\frac{1}{5}$	env. $\frac{1}{10}$	-	-
- Stabilité...	Totale	Forté	Forté	Forté	-	Totale
2.2. Vers l'aval :						
- Premier client (fraction)	} Con-somma-teurs	} Utili-sateur finals	id.	id.	Con-somma-teurs	Quasi-totalité
- Second client (fraction)						-
- Stabilité...						Totale

Tableau 29.2.

UNITES CARACTERES	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6
<u>3. Liens de gestion</u>						
3.1. Insertion dans les procédures :						
- Budgets (rap-pel).....	Centra-lisée	Centra-lisée	Non	Non	Centra-lisée	Non
- Comptabili-tés (rappel)	Centra-lisée	Centra-lisée	Non (conseils)	Non (conseils)	Centra-lisée	Partiel-le
- Autres (rap-pel).....	Rap-ports d'acti-vité	id.	id.	id.	id.	id.
3.2. Décisions essentielles						
- Investisse-ments (1)...	libres	Libres	Libres	Libres	Con-trôlés	Con-trôlés
- Choix des fournisseurs	Exclu-sivité	Exclu-sivité	Exclu-sivité	Exclu-sivité	Con-trôlés	Exclu-sivité
- Choix des clients.....	Libre	Libre	Libre	Libre	Libre	Exclu-sivité
- Conditions d'échange Amont (2)...	Impo-sées	id.	id.	id.	Part. imp. (3)	Impo-sées
- Conditions d'échange Aval.....	Impo-sées	Part. imp. (3)	id.	id.	id.	Impo-sées
- Processus opérationnels	Impo-sées	id.	id.	id.	id.	id.
- Précédents de conflits ma-jeurs.....	Non	Non	Non	Non	Non	Non
(1) La "liberté" n'exclut évidemment pas la possibilité de "conseils" fournis par l'unité dominante. (2) En général, il existe cependant une négociation prévue dans le contrat. (3) Partiellement imposé.						

Tableau 29.3.

UNITES CARACTERES	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6
4. Surveillance						
- Rapports d'activité	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
- Sur documents budgétaires...	Oui	Oui	Non	Non	Non	Non
- Sur documents comptables.....	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
- Inspection	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Tableau 29.4.

5. Perception de la vulnérabilité (1)						
- Rupture du contrat....	Très impro- bable	Très impro- bable	Impro- bable	Non exclue	Non exclue	Non exclue
- Conséquence envisageable.....	Dispa- rition	Dispa- rition	Incer- taine	Incer- taine	Dispa- rition	Dispa- rition
- Substitution possible...	Non	Non	Oui	Incer- titude	Non	Non
- Position per- çue.....	Appar- tenance	Forte dépen- dance	Influ- ence	Influ- ence	Forte dépen- dance	Appar- tenance

(1) Rappelons que ces réponses résultent d'"impressions" des interlocuteurs.

Tableau 29.5.

6. Eléments divers			Crois- sance specta- culaire Activi- tés diver- sifiées	Capi- taux enga- gés dans d'autres acti- vités		
---------------------------	--	--	--	---	--	--

Tableau 29.6.

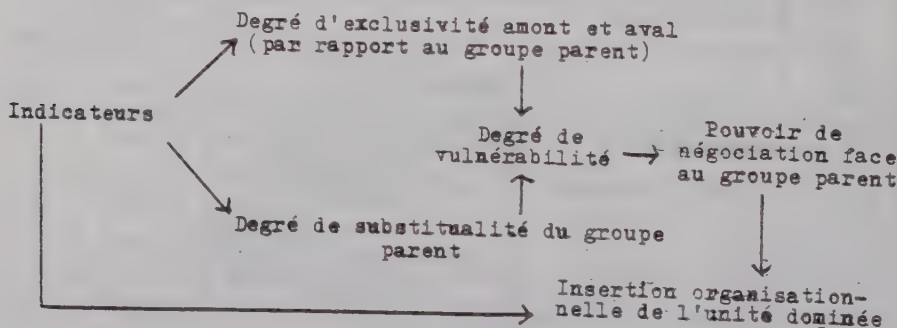
Tableaux 29.1., 29.2., 29.3., 29.4., 29.5., 29.6. ci-dessus :

SYNTHÈSE D'INFORMATIONS RECUEILLIES
AUPRES D'UNITÉS DE LA FRANGE CONTRACTUELLE

L'interprétation des informations doit être envisagée dans un sens opératoire. Autrement dit, il convient surtout de retenir les éléments qui paraissent constituer un apport (positif ou négatif...) à la définition d'une méthodologie d'analyse empirique des structurations en groupe.

B - Éléments d'interprétation

Il importe tout d'abord de rappeler que, dans les franges contractuelles plus encore que dans les zones financièrement contrôlées, le problème fondamental reste celui de l'identification des unités quasi-intégrées à l'organisation du groupe parent. Cette identification, pour chaque unité dépendante, passe par une analyse de la séquence (1) :



(1) Pour une dimension plus détaillée sur ce point, voir chapitre I, section 2, p. 85 et suiv.

De pouvoir de négociation dépend la possibilité pour le groupe de déterminer (avec ou sans conflit) une trajectoire satisfaisante de l'unité dominée, et par suite une quasi-insertion organisationnelle de cette unité (1).

Or, il a été démontré que les indicateurs directs d'insertion (liés aux procédures internes aux groupes) ne sont pas ici très efficaces. Il convient donc d'examiner les enseignements que peut apporter une description détaillée du fonctionnement des unités concernées.

L'analyse de ce fonctionnement permet de cerner facilement l'état d'un facteur de vulnérabilité : la concentration des échanges (a). Elle permet en outre de repérer aisément la stabilité des relations, qui peut être considérée comme une manifestation de la vulnérabilité. Par contre, la substituabilité reste d'une approche difficile (b).

a) L'intégration des échanges

Deux idées essentielles se dégagent de la tentative d'exploitation d'indicateurs relatifs au mécanisme des échanges : La première idée est qu'il peut être difficile de recueillir des informations fiables et précises, la seconde est que ces informations peuvent fournir des éléments d'identification efficace.

1. La qualité des informations

Malgré de solides garanties quant à l'anonymat de l'exploitation statistique, des réticences peuvent surgir lorsqu'il s'agit de préciser la structure des échanges d'une en-

(1) Voir la note (1) de la page précédente.

treprise donnée aussi bien vers l'amont que vers l'aval.

1.1. Ce problème avait existé dans l'enquête D.G.I. (1) Des questions simples relatives aux caractéristiques commerciales des entreprises n'avaient pratiquement pas reçu de réponses exploitables. Lorsqu'il s'agissait de groupes relativement diversifiés, ces lacunes n'étaient pas surprenantes : les réponses étaient souvent trop complexes pour être apportées dans la forme suggérée par le questionnaire. Par contre il n'existait pas de tels obstacles pour des entreprises petites ou moyennes, pourvues d'activités bien spécifiées.

1.2. Dans l'enquête exploratoire, les questions sur la structure des échanges ont obtenu des réponses souvent très approximatives. Certains interlocuteurs n'ont d'ailleurs pas caché qu'ils n'aiment guère délivrer d'informations précises sur ce point. Il serait pourtant facile de leur montrer que -sauf exceptions- ces informations sont de toute façon largement connues des tiers intéressés (concurrents, administration fiscale...). Mais il faudrait alors entrer systématiquement en contact direct avec les interlocuteurs, ce qui n'est guère possible dans le cas

(1) Enquête déjà évoquée par ailleurs.

Les questions posées étaient relatives aux points suivants :

- Nombre de produits référencés aux catalogues de l'entreprise.
- Nombre et taux de rotation des clients.
- Nombre et taux de rotation des fournisseurs.
- Part des exportations.
- Position de l'entreprise sur ses marchés (rang, %) pour l'activité principale.
- Canaux de distribution.

d'une enquête étendue par questionnaire.

2. L'exploitation des informations

Au delà d'un certain niveau d'intégration, et à condition qu'elles soient fiables, les informations relatives aux structures d'échange peuvent indiscutablement contribuer à l'évaluation du degré d'insertion organisationnelle dans le groupe dominant. Quelques éléments extraits du tableau 29 ci-dessus paraissent significatifs -à cet égard-

Unité	Echanges Amont	Echanges Aval	Possibilité de survie après rupture (1)	Position res- sentie par rapport au groupe
F 1	Un seul four- nisseur	Dispersé (consommateur)	Nulle	Appartenance
F 2	Quelques four- nisseurs (un dominant)	Dispersé (uti- lisateurs fi- nals)	Nulle	Dépendance forte
F 3	Quelques four- nisseurs (un assez do- minant)	id.	Incertaine	Dépendance
F 4	Quelques four- nisseurs (un dominant)	id.	id.	id.
F 5	Un fournisseur de services do- minant	Dispersé (consommateurs)	Nulle	Dépendance forte
F 6	Un seul four- nisseur	Un seul client	Nulle	Appartenance
(1) Rappelons que ces réponses ont été fournies par les diri- geants interrogés.				

Tableau 30 : ELEMENTS-D'INTERPRETATION DU DEGRE
D'INTEGRATION

On retrouve ici la liaison maintes fois analysée entre diversification et maîtrise de l'environnement : plus la diversification (amont et aval) est faible, moins le pouvoir de négociation est élevé. Ces faits ne sont pas discutés par les interlocuteurs et sont d'ailleurs largement admis aussi bien par les théoriciens que par les praticiens. Réciproquement, ils valent bien entendu pour l'unité dominante, et il convient donc de raisonner en termes de couplages INTER-actifs. Il convient également de compléter l'approche par une analyse des possibilités de substitution (pour l'unité dominée) d'un nouveau partenaire au partenaire dominant, et réciproquement.

b) Les possibilités de substitution

D'un point de vue théorique, il est trivial d'affirmer que la vulnérabilité décroît quand la possibilité de substitution augmente (1). Cette propriété s'applique aussi bien à l'unité dominée (substitution du groupe dominant) qu'à l'entreprise parente (substitution du concessionnaire, du sous-traitant...).

Les difficultés sont ici d'ordre essentiellement empirique. Les facteurs qui interviennent dans la substituabilité sont en effet complexes et évolutifs. De plus il arrive souvent qu'ils ne puissent être approchés que par des appréciations subjectives. Pour fixer les idées sur ce point, considérons deux séries d'exemples : Les concessionnaires d'une part, les sous-traitants d'autre part.

(1) Au sens des analyses micro-économiques néoclassiques, la forme de marché est différente.

1. Les concessionnaires

Le cas le plus intéressant est celui du concessionnaire "difficilement remplaçable", notamment parce qu'il exploite l'enseigne depuis des générations et a pu ainsi tisser des liens privilégiés avec une clientèle difficile, ou encore parce qu'il réussit particulièrement bien et a su implanter la marque là où elle était absente. Un tel concessionnaire est toujours soigneusement ménagé, d'autant que les structures amontsont parfois suffisamment concurrentielles pour que le concédant soit au besoin rapidement remplacé. Dans de telles conditions, la vulnérabilité du concessionnaire semble assez faible. Mais on objectera qu'un changement involontaire et non préparé de concédant sera souvent pénible et coûteux, donc autant que possible évité, par le concessionnaire. En définitive, tout en échappant aux contraintes parfois tracassières de la régulation à court terme et des contrôles formalisés un tel concessionnaire ajustera d'autant plus volontiers son action aux objectifs du concédant que chacun y trouve finalement son intérêt. (Voir en particulier les cas F 3 et F 4) (1). Selon les interlocuteurs rencontrés, les conflits sérieux seraient d'ailleurs exceptionnels (2).

Bien entendu le concessionnaire qui ne dispose pas des atouts énumérés ci-dessus redevient vulnérable (espérance de sur-

-
- (1) Des cas d'école existent parmi les concessionnaires de matériel agricole. La concurrence entre producteurs est particulièrement sévère et surtout l'"équation personnelle" du concessionnaire très importante. Pour une analyse approfondie, voir la thèse de J.C. ROMERO [123].
- (2) Dans son étude sur la franchise aux Etats Unis, L. RUBIN [063, p. 60 - 73] détecte pourtant de fréquents conflits, notamment sur la prise en charge des investissements.

vie nulle ou faible en cas de perte de l'enseigne) et ses relations avec le concédant relèvent indiscutablement à nouveau de la régulation commandée, c'est-à-dire d'une quasi intégration certaine. Soulignons toutefois que les concédants font observer qu'une telle situation n'aboutit généralement pas au même résultat que l'intégration juridique pure et simple (succursales), même lorsqu'on adopte des règles de gestion, de contrôle, de rétribution analogues. Ceci constitue d'ailleurs une des justifications majeures du recours à la concession, qui se révèle généralement très supérieure à la création d'une unité juridique intégrée.

1. Les sous-traitants

Ce sont des propriétés sensiblement analogues que livrent les analyses de la sous-traitance. B. VENNIN dans un article sur la sous-traitance dans l'automobile (1), propose une "grille de lecture des positions des sous-traitants" particulièrement évocatrice :

Indicateur de taille des entreprises	Taille technique	Maîtrise technique	Horizon temporel	Niveau de la discussion avec le donneur d'ordres	Produit	Stratégie
GROS	Usine	Conception	Quelques années	Direction générale	Fonction	Diversification
MOYENS	Atelier	Savoir-faire	Année	Chef de Division d'Achats	Pièce	Spécialisation
PETITS	Machine	Exécution	Mois	Acheteur	Heure	Survie

Tableau 31 : GRILLE DE LECTURE DES POSITIONS DES SOUS-TRAITANTS

(Source : B. VENNIN [128, p. 294])

(1) [128].

On retrouve de manière évidente dans ce tableau les paramètres de diversification et de possibilité de substitution. Il est en effet bien clair que, partant de l'intégration quasi absolue du "petit" sous-traitant (c'est le cas de l'unité F 6, de notre enquête), on aboutit à une INTER-dépendance véritable entre le "gros" sous-traitant et son donneur d'ordre (C'est le cas du groupe T 6 de notre enquête). Ici la perte du client serait fatale. Ailleurs elle n'est que gênante. Réciproquement, il est plus facile de remplacer des heures qu'une fonction. Mais, comment traiter la multitude de cas intermédiaires (les "moyens") qui ne manqueront pas de surgir lors d'une enquête étendue ?

On perçoit bien finalement les difficultés d'analyse de la substituabilité. La seule solution efficace est sans doute de solliciter et de discuter le point de vue des parties en présence, ce qui n'exclut d'ailleurs pas le risque de recueillir une fraction non négligeable de réponses biaisées. Par suite, l'utilisation de questions simples (voir point 351 du questionnaire (1)) ne paraît pas opératoire. Ce point de vue est partagé par la majorité des interlocuteurs qui pensent que seul un travail de terrain minutieux peut être efficace en ce domaine.

CONCLUSION DE II :

1. La vulnérabilité échappe partiellement aux approches empiriques étendues

Il apparaît en effet qu'une des deux variables de la fonction de vulnérabilité échappe à toute approximation empirique simple. Le nombre d'entreprises concernées étant loin d'être

(1) Voir supra chapitre II p. 172 et suiv.

négligeable, il ne convient pas de sous-estimer ou d'éliminer implicitement (1) les lacunes ainsi mises en évidence. Elles paraissent en effet de nature à introduire des erreurs considérables dans les approches empiriques des groupes.

2. Des palliatifs simples peuvent parfois exister

2.1. On a souligné par ailleurs le rôle de la diffusion des procédures. Il semble d'autant plus pertinent d'étudier cette diffusion que, en deça d'un certain état de vulnérabilité, les unités dépendantes semblent refuser par principe tout recours aux conseils et formes de gestion suggérés par le groupe et non imposées par le contrat.

2.2. On peut également utiliser le degré de stabilité du support juridique (2) et surtout des processus d'échange. La stabilité peut en effet indiquer la vulnérabilité (l'unité dominée ne parvient pas à modifier la situation en sa faveur) ou au contraire la provoquer (l'unité dominée devient incapable de modifier des relations routinières avec l'unité dominante). Encore doit-on observer que la stabilité peut tout aussi bien exister dans des situations d'interdépendance plus équilibrée (Voir les cas N 3, N 4, T 6). Il suffit que les objectifs des partenaires soient stables et respectés. D'un point de vue plus général, on

(1) Les travaux du groupe d'ASTON ne sont guère satisfaisants sur ce point.

(2) La stabilité formelle du support juridique est généralement de règle. C'est pourquoi il ne convient pas d'accorder trop d'importance à cette stabilité. C'est aussi pourquoi nous n'avons pas explicitement évoqué des analyses du contenu des supports (sur ce contenu, voir chapitre premier p. 46 et suiv.)

sait que la stabilité est un caractère très relatif. Toutefois, dans le domaine étudié, on peut admettre qu'elle apparaît rapidement, compte-tenu de la période assez brève de la plupart des opérations analysées (distribution, fabrication...).

3. Des analyses rigoureuses impliquent des approches cliniques

Ce n'est évidemment pas en posant directement aux entreprises des questions sur leur "vulnérabilité" qu'on peut espérer combler les lacunes finalement repérées (voir notamment conclusion du questionnaire) (1). L'enquête a montré que, selon leur tempérament, les interlocuteurs ont toujours tendance à sous estimer ou surestimer leur indépendance (si tant est qu'ils possèdent une opinion sur ce point !).

Une fois encore, on voit donc s'imposer l'obligation de préciser certaines situations par enquête auprès des unités concernées. L'analyse des caractères essentiels du fonctionnement habituel peut alors se révéler riche d'enseignements. Par exemple, il est très fructueux de situer le placement apparent des principales variables de commande (questionnaire, point 5.2.) (1).

Mais bien entendu, une étude historique des conflits (motifs, déroulement, solution) constitue "in fine" la solution idéale. On se heurte alors à des problèmes de moyens d'investigation, car il faut pratiquement établir une monographie de chaque cas. On se heurte également au mutisme des interlocuteurs, car on doit alors détailler des problèmes très délicats tels que la négociation des conditions de prix (1).

(1) Voir supra chapitre II, p. 172 et suiv.

(2) Qui semblent en fait constituer une importante source de conflits.

CONCLUSION SUR LE PROBLEME DE DESCRIPTION

Ceci nous ramène à la liaison élémentaire mais trop souvent oubliée entre la précision de la mesure et son coût. Notre essai de résolution du problème de description d'un nombre limité d'unités appartenant à des groupes montre bien les limites d'indicateurs d'identification ou de description trop synthétiques. Leur utilisation, satisfaisante en première analyse, risque en réalité de "cacher" des réalités complexes, d'une approche empirique délicate. Ceci peut être constaté aussi bien dans les structures juridiquement pourvues de deux ou plusieurs pôles de commande apparents que dans des situations d'unicité du centre juridique de décision.

1. Les cas de multiplicité des pôles juridiques de commande

Un apport essentiel de descriptions relativement détaillées d'unités en position financière ambiguë est de démontrer qu'il existe de véritables intersections entre organisations juridiquement délimitées ou, si l'on préfère, qu'il existe des sous-organisations dépourvues d'image juridique. Dans ces cas de structures bi ou multi-polaires (filiales communes. Contrôle faiblement majoritaire ou minoritaire, mais fortement influencé) on peut se ramener à trois grands types de situations :

- Les situations de commande dualisée à long ET court terme, qui peuvent se manifester notamment par une double diffusion des procédures de contrôle, c'est-à-dire par une intersection des systèmes "de gestion". Cet état de faits peut démontrer l'existence -et le besoin- d'une "super" structure de coordina-

tion juridiquement non formalisée (cas P 1).

- Les situations de commande dualisée à long terme, abandonnée à l'un des participants pour ce qui concerne le court terme. Les duplications de la plupart des procédures disparaissent. La coordination s'allège, mais les risques de conflit deviennent plus importants, surtout lorsque l'équilibre entre participants est par ailleurs précaire (cas P 2).

- Les situations de commande entièrement abandonnée à l'un des participants sous réserve de satisfaire des contraintes minimales imposées par l'autre participant. La stabilité de telles formes dépend notamment de la stabilité des objectifs de chacun et de l'absence de facteurs de conflit dans d'autres zones d'activité.

Lorsque des procédures formalisées sont diffusées dans les groupes parents, les indicateurs correspondants permettent donc dans certains cas, moyennant une combinaison avec les participations financières, de rattacher s'il y a lieu les unités étudiées aux catégories ainsi définies. A défaut, il convient ou bien d'admettre purement et simplement l'existence de chevauchements entre systèmes, ou bien d'opérer un travail clinique ou expertal complémentaire.

2. Les structures fondées sur la vulnérabilité

Dans le cas de structures à pôle unique, mais engendrées par des liaisons juridiques faibles ou ambiguës, le rattachement à un système de gestion n'est pas toujours possible car l'élément dominé refuse souvent l'adhésion aux procédures

formalisées définies par l'élément dominant. Il se peut que la liberté ainsi requise soit purement factice. Il se peut aussi qu'elle reflète un type de rapport relevant plus d'une régulation conflictuelle équilibrée (même s'il y a convergence provisoire des objectifs donc unité de comportement apparente) que de la régulation commandée.

Seule une analyse détaillée du placement des variables de commande et de la résolution des conflits permet alors de décider sans trop de risque d'erreurs quelle est la situation rencontrée. Des approximations semblent néanmoins réalisables par des enquêtes étendues. Une unité donnée peut être étudiée en un premier temps à partir d'éléments relativement objectifs et opératoires tels que le degré d'intégration des échanges, la stabilité des relations, la maîtrise de quelques variables stratégiques simples, l'obligation d'adopter ou d'imiter certaines procédures. A défaut de parvenir à un résultat convaincant, on peut accepter l'existence d'une mouvance riche d'indéterminations ou bien procéder au travail clinique déjà préconisé à plusieurs reprises.

Ainsi peut-on conclure que, malgré une diffusion souvent élevée et un caractère opératoire généralement satisfaisant, les indicateurs d'identification et de description ne permettent pas toujours de lever les indéterminations révélées par l'analyse formelle des supports juridiques. Il arrive même que, après une description détaillée, telle situation juridique a priori très claire apparaisse finalement très confuse. Tout ceci confirme les possibilités de non coïncidence entre pôles juridiques et pôles de commande et surtout entre liens juridiques et liens de commande.

La réflexion sur les problèmes de description permet ainsi sinon de démontrer, du moins de percevoir que l'évolution des stratégies se combine avec l'adaptation permanente aux contingences pour démultiplier à l'extrême le contenu réel de situations apparemment pourvues de caractéristiques structurelles identiques. Il est du reste significatif de noter la fréquence élevée de nos allusions au rôle explicatif des objectifs des parties concernées par les relations étudiées. Ce rôle justifie semble-t-il une réflexion terminale sur les comportements dans lesquels s'insèrent les structurations en groupes. Quelles sont les motivations de ces comportements ? Sont-ils détectables ? Invariants ? Leur compréhension est-elle réciproquement liée à la résolution des problèmes d'identification et de description ? Des réponses à ces questions dépendent largement les perspectives finales d'approche empirique des groupes.

Section 3

LES ENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX METHODES EMPIRIQUES D'INTER-

PRETATION DYNAMIQUE

De façon générale, la résolution du problème d'interprétation dynamique consiste à percevoir puis à interpréter -en termes de comportements- les modifications des systèmes étudiés.

- (1) La perception résulte logiquement d'observations successives opérées grâce aux méthodes empiriques -discutés par ailleurs- d'identification et de description des groupes.
- (2) L'interprétation peut-être réalisée de deux façons :
 - (21) par une méthode empirique d'approche directe des objectifs poursuivis lors du choix des modalités d'évolution des structures juridico-organisationnelles des groupes :
 - (22) à partir d'éventuelles correspondances préétablies et invariantes entre objectifs et choix des modalités. En tout cas, il est donc clair que (21) doit être périodiquement menée à bien pour mettre au point puis contrôler les relations à utiliser en (22). Rappelons d'ailleurs au passage que les enseignements tirés de (21) peuvent être indispensables à la résolution de (1). Certains problèmes d'identification et de description ne peuvent en effet être compris abstraction faite des objectifs des parties en présence (voir ci-dessus section 1 et 2).

Deux questions méthodologiques sont donc posées :

- La première est de savoir si l'on peut procéder à des observations empiriques directes et satisfaisantes des objectifs. Pour atteindre une portée analytique suffisante, ces observations devront généralement dépasser la simple perception des stratégies globales des groupes concernés.

- La seconde question est de savoir si l'on peut établir des correspondances précises et fiables entre objectifs poursuivis et choix de modalités juridico-organisationnelles. Il est clair que l'on peut alors déboucher sur des aspects normatifs.

Ce ne sera pas le cas dans la présente recherche qui, en raison de son caractère exploratoire, ne peut servir de base à une démarche empirico-déductive sérieuse, indispensable à l'élaboration de normes de décision fondées sur l'observation de réalités aussi complexes que les structures de groupe.

Toutefois, les informations recueillies en cours d'enquête sont suffisamment riches pour suggérer des éléments de réponse aux deux questions méthodologiques posées (II). Auparavant, il convient naturellement de présenter les résultats obtenus à propos des relations entre objectifs des groupes et choix des supports juridico-organisationnels retenus pour leur structuration (I).

I. LA PRESENTATION DES RESULTATS

La présentation des résultats doit donc permettre de détecter d'éventuelles correspondances entre choix des formes et objectifs poursuivis, ou plus précisément énoncés par les

dirigeants de groupes. Pour clarifier cette présentation, opérée sous forme de tableaux (B), il importe de retenir ou de rappeler quelques conventions de langage sur les structures et les comportements (A).

A - Conventions préliminaires

La plupart de ces conventions ont déjà été utilisées. Il s'agit donc simplement d'en opérer la synthèse. Seront successivement évoquées (a) les conventions relatives aux structures générales des groupes et aux caractéristiques du comportement (b) et les conventions relatives à la qualification des supports de structuration en groupes.

a) Conventions relatives aux structures générales des groupes et aux caractéristiques de comportement

Très logiquement, nous utiliserons ici le vocabulaire retenu dans la définition du questionnaire. Largement emprunté à G. DYAS (1), ce vocabulaire conduit à distinguer :

1. Pour les formes juridico-organisationnelles globales des groupes étudiés

- Les formes plutôt fonctionnelles, agencées ou non sous forme de holding.
- Les formes plutôt divisionnelles, qui comprennent elles aussi des holdings.

Autant que possible, une appréciation supplémentaire sur le degré de centralisation sera indiquée. Elle permettra une première approche de la relation entre recherche de la décentra-

(1) [28].

décentralisation et structuration en groupe (0).

2. Pour les formes stratégiques globales :

A un premier niveau de caractérisation du comportement, on peut tenter de préciser la stratégie globale poursuivie. Les catégories suivantes seront retenues (1) :

- La stratégie de spécialisation absolue (plus de 95 % des ventes sur la même ligne (1) de produits) ;
- La stratégie de spécialisation dominante (plus de 70 % des ventes sur la même ligne de produits) ;
- La stratégie d'intégration verticale ou oblique (2) (Toutes les activités sont connectées) ;
- La stratégie de diversification stricte (les activités sont totalement déconnectées).

3. Pour les caractéristiques "fines" du comportement :

Il s'agira d'opérer une caractérisation complémentaire des comportements à l'aide de deux séries de variables :

- Les objectifs et sous-objectifs (3) qui semblent

(0) Rappelons que certains auteurs (notamment A. JACQUEMIN) jugent cette relation essentielle.

(1) [028]. Voir sur tous les points ci-dessous notre chapitre second, section 2 [p. et suiv.].

(2) Nous parlerons indifféremment de "diversification" ou "d'intégration" oblique.

(3) L'analyse des séquences de décomposition des objectifs pose de nombreux problèmes théoriques. Il n'entre pas dans l'objet d'un rapport d'enquête d'étudier ces problèmes, notamment celui des enchaînements mobiles → attitudes → motifs → objectifs → directions de comportement (Voir M. MARCHESNAY [046], [p. 648 et suiv.], ou encore P. HUARD [038])

déterminer ces comportements ;

- Les choix par lesquels se manifestent ces comportements.

3.1. Etant donné la diversité et le degré de nuance des réponses attendues -et recueillies- sur les objectifs, il n'a pas semblé possible d'établir une typologie préliminaire. Par suite, lorsque cela est possible, on se bornera simplement à préciser les caractères suivants :

- L'horizon temporel dans lequel se situe la décision (mise en oeuvre d'une option stratégique ; optimisation ou régulation relativement à des objectifs ou sous-objectifs à plus court terme) ;
- La ou les fonctions pour lesquelles les choix analysés paraissent optimisants ou régulateurs ;
- Les éléments susceptibles d'expliquer le caractère optimisant ou régulateur de ces choix.

3.2. Ces derniers consistent à retenir finalement telle ou telle forme juridico-organisationnelle. La variété de ces formes, largement démontrée par ailleurs (1), implique d'adopter une classification simplifiée.

b) La qualification des supports juridico-organisationnels

1. Présentation générale

Dans les typologies définies au premier chapitre, différents niveaux hiérarchiques de classification ont été propo-

(1) Voir chapitre premier.

sés (1). Par convention, seul le niveau le plus élevé sera désormais utilisé (colonne du tableau 32 ci-dessous).

L'analyse affinée des problèmes d'identification et de description a permis par ailleurs de compléter la qualification des interactions entre unités juridiques. Parmi les éléments ainsi mis en évidence, deux caractéristiques de synthèse seront retenues : L'insertion dans les procédures formalisées internes aux groupes d'une part, l'intégration des échanges par rapport au groupe d'autre part (ligne du tableau 32, ci-dessous).

Dans tous les cas, on observera que les éléments sont aisément qualifiables à partir du questionnaire. D'autres caractères ont été écartés faute de présenter cette propriété.

On aboutit ainsi à une classification réduite à 36 types d'interactions au lieu des dizaines de milliers initialement envisageables (2). Pour alléger la suite de l'exposé, chacun d'entre eux est codifié. Le tableau ci-après sera donc constamment utilisé dans la suite des développements.

(1) Voir la note (1) de la page précédente.

(2) Leur inventaire plus complet, issu des typologies formelles ou empiriquement déductibles du questionnaire permettrait de mettre en évidence :

- 20 formes financières élémentaires (voir chapitre premier p. 41 et suiv.).
- Une dizaine de formes contractuelles de base (chapitre premier p. 46 et suiv.).
- Une dizaine d'états des échanges (exclusifs - concentrés - peu concentrés / Amont - aval - diversifiés. Voir ci-dessus, section 2, p. 320 et suiv.).
- Une vingtaine de positions par rapport aux procédures de formalisation (centralisé - non centralisé / Imposé - recommandé - libre / Plans - budgets - procédures opérationnelles - autres. Voir chapitre II, p. 198 et suiv.).

Soit environ 40 000 combinaisons entre des classifications élémentaires pourtant très synthétiques ! Bien que, certaines combinaisons soient improbables ou impossibles (Voir chapitre premier : réduction des formes descriptives p. 35-36) Une telle variété n'est manifestement pas maîtrisable.

Etat des échanges		Intégré ou concentré Amont		Intégré ou concentré Aval		Pas de connexions fortes	
Intégration aux procédures		OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
Caractère juridique							
FINANCIER	MAJORITAIRE - absolu - non partagé	Noyau dur (intégré - non intégré) (formalisé - non formalisé)					
		1 1	1 2	2 1	2 2	3 1	3 2
	PARTAGE - Influence forte - filiale commune	Filiales communes (intégrées - non intégrées) (formalisée - non formalisée)					
		1 2	1 2	2 2	2 2	3 1	3 2
	AUTRES CAS - Frange - Mouvance	Frange financière (intégrée - non intégrée) (formalisée - non formalisée)					
		1 3	1 2	2 3	2 2	3 1	3 2
CONTRACTUEL	INTEGRATION PROBABLE	Frange contractuelle forte (*) (intégrée - non intégrée) (formalisée - non formalisée)					
		1 4	1 2	2 4	2 2	3 4	3 2
	INTEGRATION POSSIBLE	Frange contractuelle faible (intégrée - non intégrée) (formalisée - non formalisée)					
		1 5	1 2	2 5	2 2	3 5	3 2
	AUTRES CAS	Mouvance contractuelle (intégrée - non intégrée) (formalisée - formalisée)					
		1 6	1 2	2 6	2 2	3 6	3 2
(*) "Forte" est préféré à "quasi-intégrée" pour éviter les redondances de qualificatifs. Au demeurant, l'intégration des échanges n'est pas indispensable (cf. certaines situations de franchise).							

Tableau 32 : SYNTHESE DES FORMES DE RELATION A RAPPROCHER DES FORMES DE COMPORTEMENT

2. Conventions sur la qualification des caractères

2.1. Il n'existe pas de difficultés pour le rattachement aux typologies financières dès lors que les taux de participation sont connus.

2.2. Il est par contre beaucoup plus délicat de réduire les supports contractuels à trois catégories d'une homogénéité acceptables. Des développements antérieurs (1) il ressort en effet clairement que toute convention -même très détaillée- peut se révéler inadaptée à l'analyse de tel ou tel type de situation. Tout en admettant ses imperfections, nous avons cependant retenu le compromis (2) simplificateur résumé dans le tableau suivant :

SURVIE (1) (351 - 352)	REPLA- CEMENT (1) (353)	STABILITE (34)	QUALIFICATION RETENUE
Improbable	Indifférent	Indifférent	Intégration probable
Indifférent	Difficile, exclu	Indifférent	Intégration probable
Possible	Possible	Elevée (2)	Intégration possible
Possible	Possible	Faible	Autres cas
(1) De l'unité dépendante en cas de rupture de la relation. Les numéros renvoient aux questions correspondantes du questionnaire.			
(2) Pas de modifications notables depuis trois ans.			

Tableau 33 : GRILLE DE QUALIFICATION (2) DES SUPPORTS
NON FINANCIERS

(1) Voir supra l'étude du problème de description.

(2) Voir cette note page suivante.

[Par hypothèse, les supports juridiques à qualifier appartiennent au champ d'analyse].

2.3. La concentration des échanges est un indicateur plus objectif puisqu'il est quantifiable. De même qu'en matière financière, on peut donc introduire des seuils. Malheureusement, il est bien difficile de proposer des ordres de grandeur satisfaisants. La position de l'unité considérée dans le graphe des activités, la nature des activités elles mêmes jouent en effet un rôle considérable. Faute de disposer de critères théoriques et empiriques invariants (1) en ce domaine, on doit donc retenir des normes nécessairement arbitraires. Selon les observations parcellaires recueillies lors de l'enquête auprès d'unités appartenant à la frange des groupes, on peut considérer que la concentration devient significativement élevée lorsque 50 % au moins des échanges sont réalisés avec les trois principaux partenaires, dont 25 % au moins avec le premier.

2.4. L'intégration dans les procédures formalisées est considérée comme présente à deux conditions simples :

- La participation à une ou plusieurs procédures, est imposée (par règlement interne ou par contrat).

Note (2) de la page précédente :

Il convient d'insister sur le fait que nous présentons ici des conventions et non une grille d'analyse générale et abstraite théoriquement indiscutable. Une telle grille -qui aurait pu prendre place dans l'étude de la vulnérabilité- devrait en tout état de cause prendre en compte beaucoup plus de caractères.

- (1) Voir chapitre premier et les cas évoqués dans l'étude du problème de description réalisés avec les trois principaux partenaires, dont 25 % au moins avec le premier.

- La définition et le contrôle relatifs à ces procédures sont centralisées (Voire consolidées lorsqu'il s'agit d'informations comptables).

Il n'est pas formulé de restriction quant au domaine d'application de la procédure. En particulier la participation aux procédures relatives aux conditions d'exécution des opérations courantes (fabrication par exemple) est considérée comme parfaitement significative.

Les conventions -souvent très simplificatrices- de description des formes de structures et de comportements étant ainsi précisées, il devient possible de proposer une récapitulation des informations obtenues au cours de l'enquête.

B - Les informations recueillies

Reprenant l'ordre habituel de présentation, nous examinerons successivement les indications obtenues auprès de l'Etat-Major de groupes, puis auprès d'unités financièrement liées à des groupes, et enfin auprès d'entreprises contractuellement liées à des groupes. Une présentation cas par cas a été préférée à des récapitulations "statistiques" qui, étant donné le faible nombre d'observations, et la variété des caractères, n'auraient guère allégé la présentation mais auraient entraîné des pertes d'informations. Les éléments rapportés dans les tableaux sont une simple transcription d'indications fournies par les interlocuteurs. Il est donc possible que, dans un tel ou tel cas, des indications essentielles soient passées sous silence, faute d'avoir été abordées pendant l'entrevue.

a) Cas de groupes considérés globalement

UNITE ETUDIEE	ELEMENTS DE CARACTERISATION DES STRUCTURES		ELEMENTS DE CARACTERISATION DES COMPORTEMENTS		
	Organi- sation générale	Formes d'inter- actions	Stratégie générale	Choix des supports juridiques	Motivations ou justifications avancées
T 1	MULTIDI- VISIONNELLE (dynamique, utilisa- tion par- tielle du système de projets)	FINANCIE- RES : 111 121 131 231 CONTRAC- TUELLES : 431 631 (position dominante)	CROISSANCE ou INTEGRATION(1) HORIZONTALE + INTEGRATION(1) VERTICALE PARTIELLE	<u>FINANCIER</u> Contrôle strict et stable (taux élevés) <u>CONTRACTUEL</u> Contrats très contraignants Respect for- tement con- trôlé.	Obligations juridiques (2). Décentralisa- tion. Economie de capital. Opportunités. Pas d'ambigui- té de pouvoir. (3) Flexibilité. Croissance sans investis- sements.

NOTES SUR LE CAS T 1 :

- (1) La phase de diversification de système semble terminée (6 lignes de produits annoncées).
- (2) Certaines unités opérationnelles doivent être juridiquement individualisées.
- (3) Y compris dans les filiales communes 50/50 dans lesquelles on n'entre "que si l'on a la garantie d'obtenir la gestion" (ce qui confirme le bien fondé du classement proposé en la matière).

T 2	MULTIDI- VISIONNELLE (Pas d'acti- vités industri- elles exercées par la société mère)	FINANCIE- RES : Pratique- ment tous les cas (1) CONTRAC- TUELLES : Pas de situa- tions ju- gées si- gnifica- tives	CROISSANCE ou INTEGRATION HORIZONTALE + DIVERSIFICA- TION OBLIQUE (vers l'aval des filières)	<u>FINANCIER</u> Variable suivant les situations (ou non révé- lée) (1)	Décentrali- sation. Economie de capital. Opportunités. Maintien d'un rôle actif des minoritaires. Flexibilité
-----	--	---	---	--	---

NOTE SUR LE CAS T 2 :

- (1) En particulier, les modes de régulation et d'intervention seraient très variables, surtout dans les zones de diversification.

T 3	HOLDING FONCTION- NELLE (ten- dances à la centralisa- tion cepen- dant)	FINANCIE- RES : Pratique- ment tous les cas CONTRAC- TUELLES : Pas de si- tuations jugées si- gnificati- ves	CROISSANCE ou INTEGRATION HORIZONTALE + INTEGRATION AVAL RESTREIN- TE	FINANCIER Variable sui- vant la fonc- tion des uni- tés (1)	Décentralisa- tion. Flexibilité(1), Opportunités.
-----	--	---	---	--	--

NOTE SUR LE CAS T 3 :

- (1) L'interlocuteur insiste beaucoup sur la volonté de maintien d'une fluidité élevée des supports et modalités d'intervention, au moins dans certaines zones d'activité.

T 4	MULTIDI- VISIONNELLE	FINANCIE- RES (1) : 111 121 131 212 222 CONTRAC- TUELLES(1) 422 612	INTEGRATION VERTICALE + CROISSANCE ou INTEGRATION HORIZONTALE	FINANCIER Recherche d'une posi- tion de con- trôle non ambiguë ou "selon objec- tifs" (2) CONTRACTUEL "selon objec- tifs" (2)	Décentralisa- tion. Collaboration. Economies de capital.
-----	---------------------------------	---	---	---	--

NOTES SUR LE CAS T 4 :

- (1) Quelques "montages" juridiques très particuliers combinent plusieurs modalités et ne peuvent être rattachés aux catégories pré-définies.
- (2) L'interlocuteur souligne l'influence des objectifs sur les "montages" juridiques et sur les modalités de contrôle. Ceci s'explique sans doute par la fréquence des situations de collaboration dans les zones d'activité concernées.

T 5	HOLDING (multidivisionnelle)	FINANCIERES : Pratiquement tous les cas, dominante : formalisation. CONTRACTUEL : Pas de situations jugées significatives	INTEGRATION ou DIVERSIFICATION OBLIQUE VERS L'AVANT	<u>FINANCIER</u> Positions non ambiguës (1)	Décentralisation. Collaboration Fiscalité (2) Economie de capital.
-----	---------------------------------	--	---	--	---

NOTES SUR LE CAS T 5 :

- (1) Y compris dans les situations minoritaires ou de collaboration. "On veut savoir où l'on "collabore", où l'on ne fait pas la loi" déclare un interlocuteur.
- (2) A tel point que la structure juridique de certaines lignes d'activités serait négociée avec l'administration fiscale.

T 6	En voie de MULTIDIVISIONNALISATION	FINANCIERES : Pratiquement tous les cas. Dominante : contrôle majoritaire CONTRACTUEL : 512 (position dépendance)	DIVERSIFICATION OBLIQUE	<u>FINANCIER</u> Contrôle non ambigu <u>CONTRACTUEL</u> Diversification clients. Intégration des fonctions de conception.	Rapidité de croissance. Economie de capital. Sécurité. Autonomie fonctionnelle.
T 7	HOLDING (multidivisionnelle) + système de projets.	FINANCIERES : Pratiquement tous les cas (dominante majoritaire) CONTRACTUEL : 522 (position dépendance)	DIVERSIFICATION (stratégie quasi-conglomérale)	<u>FINANCIER</u> Position non ambiguë (1) <u>CONTRACTUEL</u> Maintien d'une position de force (2)	Rapidité. Economie de capital. Opportunités. Flexibilité.

NOTES SUR LE CAS T 7 :

- (1) Contrôle majoritaire dans la plupart des cas
- (2) Le cas est très particulier.

Remarque générale : Pour alléger les tableaux, on n'a pas cherché à identifier la ou les fonctions concernées par les interactions.

Tableau 34 (T 1, T 2, T 3, T 4, T 5, T 6, T 7) :

OBSERVATIONS RELEVÉES A PROPOS DE CERTAINES
CARACTERISTIQUES DES STRUCTURES ET DES COMPORTEMENTS
(groupes considérés dans leur ensemble)

- b) Cas d'unités financièrement liées à des groupes

(Voir tableau 35 page suivante)

IDENTIFICATION DE L'UNITÉ	ELEMENTS DE CARACTERISATION DES STRUCTURES			ELEMENTS DE CARACTERISATION DES COMPORTEMENTS	
	Forme d'interaction (1)	Organisation du groupe	Fonction de l'unité	Insertion strat. de l'unité (2)	Autres facteurs de choix (2), évoqués par les interlocuteurs
N 1	1 3 1 (100 %)	MULTI-DIVISIONNELLE (multinationale)	TOUTES FONCTIONS OPERATIONNELLES	DIVERSIFICATION SUR P - M. EXPLOITATION DE CAPACITES DE RECHERCHE (croissance externe)	Décentralisation facilitée. Distance fonctionnelle importante par rapport aux autres activités du groupe. Opportunité. Rapidité.
N 2	1 1 1 (100 %)	MULTIDIVISIONNELLE	FABRICATION HOMOGENE	SPECIALISATION (CROISSANCE INTERNE)	Décentralisation par extériorisation juridique.
NI 3	3 1 1 3 2 1 (maj. influencé)	HOLDING (multidivisionnelle)	FABRICATIONS DIVERSES. MAIS TECHNOLOGIQUEMENT LIEES	COLLABORATION + INTEGRATION HORIZONTALE et VERTICALE	Restructuration niveau branche. Convergence de filières conduisant à une collaboration.
N 4	1 2 1 (Portement majoritaire)	HOLDING FONCTIONNELLES	FABRICATION HOMOGENE	INTEGRATION VERTICALE (AMONT) (CROISSANCE INTERNE)	Décentralisation par extériorisation juridique.
N 5	1 1 1 (Portement majoritaire)	MULTIDIVISIONNELLE	FABRICATIONS HOMOGENES COMMERCIALISATION	INTEGRATION VERTICALE (AVANT) (CROISSANCE INTERNE et EXTERNE)	Décentralisation. Opportunités.
N 6	1 1 1 1 2 1 (100 %)	MULTIDIVISIONNELLE (multinationale)	FABRICATIONS DIVERSES MAIS TECHNOLOGIQUEMENT LIEES	SPECIALISATION (CROISSANCE INTERNE)	Décentralisation par extériorisation juridique.

(1) Par laquelle l'unité étudiée est liée au groupe.

(2) La colonne "insertion stratégique de l'unité envisagée" s'efforce de résumer la motivation stratégique qui a conduit

.../...

le pôle dominant du système à créer la ou les interactions sur l'unité étudiée (et souvent en même temps, l'unité elle-même...). Le qualificatif n'est donc pas nécessairement significatif de la stratégie générale du groupe. Les facteurs explicatifs de comportement sont ceux présentés comme spécifiques de l'unité par les interlocuteurs rencontrés dans ces unités.

P 1	2 1 1 2 2 1 (filiale commune)	HOLDINGS FONCTIONNELLES	FABRICATION TRES HOMOGENE	INTEGRATION + COLLABORATION SUR FILIERE COMMUNE (croissance externe)	facteurs politiques. Organisation sectorielle. ("partage des cartes").
P 2	2 2 1 (filiale commune)	MULTIDIVISIONNELLES	FABRICATIONS ASSEZ HOMOGENES	INTEGRATION VERS L'AMONT + COLLABORATION PARTIELLE	Organisation sectorielle ("partage des cartes").

Tableau 35 (N 1, N 2, N 3, N 4, N 5, N 6, P 1, P 2) :

OBSERVATIONS RELEVÉES A PROPOS DE CERTAINES CARACTÉRISTIQUES DES STRUCTURES ET DES COMPORTEMENTS
(unités financièrement liées des groupes)

c) Cas d'unités contractuellement liées à des groupes

(Voir tableau 36, page suivante)

IDENTIFICATION DE L'UNITÉ	ELEMENTS DE CARACTERISATION DES STRUCTURES			ELEMENTS DE CARACTERISATION DES COMPORTEMENTS	
	Forme d'interaction (1)	Organisation du groupe	Fonction de l'unité	Insertion strat. de l'unité (2)	Autres facteurs de choix (2), évoqués par les interlocuteurs
F 1	4 1 1 (concession)	DIVISIONNELLE	DISTRIBUTION	INTEGRATION AVAL	Décentralisation Efficacité opérationnelle (motivations)
F 2	4 1 1 (concession)	DIVISIONNELLE	DISTRIBUTION	INTEGRATION AVAL	Décentralisation Efficacité Economie de capital
F 3	4 1 1 (concession)	CENTRALISEE FONCTIONNELLE	DISTRIBUTION	INTEGRATION AVAL	Décentralisation Efficacité opérationnelle (motivations) Economie de capital
F 4	4 1 1 (concession)	DIVISIONNELLE	DISTRIBUTION	INTEGRATION AVAL	Décentralisation Efficacité opérationnelle (motivations) Economie de capital
F 5	4 3 1 (Franchise)	MULTIDIVISIONNELLE	VENTE DE SERVICES	SPECIALISATION (INTEGRATION HORIZONTALE)	Economie de capital ("croissance sans investissements") Flexibilité Décentralisation Efficacité opérationnelle (motivations)
F 6	4 1 1 - 422 (sous-taillage)	CENTRALISEE FONCTIONNELLE	FABRICATION	INTEGRATION	Economie de capital Flexibilité
(1) Avec le principal partenaire lorsqu'il en existe plusieurs. (2) Voir remarques du tableau 35, ci-dessus.					

Tableau 36 : OBSERVATIONS RELEVÉES A PROPOS DE CERTAINES CARACTERISTIQUES DES STRUCTURES ET DES COMPORTEMENTS

(unités contractuellement liées à des groupes)

Peut-on tirer des enseignements simples et opératoires de l'ensemble des informations ainsi présentées ?

II. L'INTERPRETATION DES RESULTATS

Soulignons à nouveau que le nombre réduit d'observations exclut tout raisonnement empirico-déductif sur des problèmes tels que la détection de normes de comportement, notamment en matière de croissance externe. Le propos a pour seule ambition de dégager quelques indications relatives aux possibilités de réalisation d'approches empiriques opératoires sur le problème d'interprétation dynamique.

De ce point de vue, deux questions ont été formulées préalablement à la présentation des résultats :

- (A) La première est de déterminer dans quelle mesure on peut réaliser une approche empirique directe des objectifs poursuivis lors des structurations en groupes. Des éléments de réponse à cette question seront cherchés dans une analyse des indications fournies par les interlocuteurs à propos de ces objectifs.
- (B) La seconde est de savoir si la structure suit plus ou moins directement la stratégie. Les supports juridico-organisationnels pourraient alors potentiellement apparaître comme des instruments et comme des indicateurs des stratégies et des politiques des groupes. Encore doit-on observer qu'il peut exister une distance considérable entre :

- Objectifs annoncés (c'est-à-dire perceptibles par enquêtes) ;
- Objectifs réellement poursuivis (qui échappent donc aux approches empiriques) ;
- Objectifs atteints (qui nous ramènent aux problèmes d'évaluation des performances).

Dans le cadre de la présente réflexion, nous ne pourrions pas toujours distinguer clairement les trois catégories ; surtout, bien entendu, lorsque nous évoquerons l'approche empirique directe des objectifs.

A - L'approche directe des objectifs

De façon générale, les objectifs évoqués par les interlocuteurs traduisent tantôt une volonté d'optimisation, relativement à divers critères de l'organisation interne du groupe (a) tantôt un souci de réaliser des opérations de croissance externe dans les meilleures conditions possibles (b).

a) Les modifications internes au groupe

Les modifications internes au groupe sont entendues ici, dans un sens juridico- organisationnel. Si l'on suppose provisoirement résolus les problèmes d'identification et de description, il apparaît donc une modification interne dans les cas suivants :

- Changement de la liste des entités juridiques sans apports d'actifs de ou vers l'extérieur du groupe ;

- Changement des supports de connexions entre unités, au sens de la typologie précisée au point I ;
- Changement des fonctions et allocations de ressources des entités juridiques.

Les modifications ainsi définies permettent, selon les interlocuteurs rencontrés, d'atteindre deux types d'objectifs : amélioration de l'organisation au sens étroit du terme en premier lieu, utilisation d'opportunités fiscales en second lieu.

1. Les objectifs d'organisation : La décentralisation

On a beaucoup évoqué en matière de structures de groupes le mobile de décentralisation, qui pourrait se combiner, grâce aux "montages" et "découpages" juridiques avec la réalisation d'une certaine flexibilité organisationnelle. Mais il n'apparaît pas d'éléments permettant de conclure avec netteté sur l'existence de normes précises de comportement en ce domaine.

Le motif de décentralisation est pourtant avancé dans pratiquement tous les cas. L'extériorisation juridique de certaines fonctions ou groupes de fonctions présentent des vertus psychologiques considérables : Les responsables de l'unité extériorisée joueraient plus efficacement le jeu de la "direction par objectifs" relativement globaux. L'explication serait qu'"ils jouissent de l'autonomie patrimoniale et sont responsables de leurs performances" (1). A l'appui de cette thèse on évoque par exemple, en matière de distribution, l'échec relatif de certaines

(1) A. JACQUEMIN [039, p. 59].

succursales là où; avec des règles de gestion et de rémunération en principe analogues, les concessions font merveille (1).

A l'opposé, on peut citer l'opinion de tel membre de l'A.D.F.C.G. pour qui les formes juridiques sont pratiquement sans effet : c'est essentiellement la nature des supports formalisés (finesse et fréquence) et l'esprit de leurs utilisation qui détermineraient la décentralisation réelle, et l'efficacité des composantes organiques du groupe.

On pourrait enfin évoquer des exemples intermédiaire dans lequel l'entité juridique est associée à un projet, fonctionne de manière autonome, puis disparaît avec le projet. Image juridique des formes d'organisation adaptatives (2), ce cas correspond par exemple à la création de sociétés filiales étrangères dont la vocation est de réaliser des opérations bien délimitées dans le temps.

En fait, on peut penser qu'il existe un éventail de situations assez variables. En tout état de cause, on ne saurait assimiler strictement les formes contractuelles, dans lesquelles le dirigeant reste propriétaire de l'unité dominée (et engage donc son patrimoine) et les formes filialisées, dans lesquelles les dirigeants doivent en principe observer des comportements directionnels au sens fréquemment décrit en théorie de la firme.

Sans engager trop avant le débat sur les vertus et les moyens de la décentralisation, notons en effet que l'efficacité

(1) Des expériences significatives en ce domaine ont été réalisées par un grand constructeur d'automobiles.

(2) Sur les rapports décentralisation - formalisation - flexibilité, voir R. REIX [062, p. 157 à 162] et la bibliographie, notamment l'article de T. BURNS sur les organisations "mechanistic" et "organismic".

opérationnelle supérieure (mesurée notamment par des indicateurs de productivité) des unités juridiquement extériorisées n'a été spontanément évoquée que dans le cas des liaisons contractuelles (F 1 à F 5).

Am total, les effets de la filialisation ne seraient pas très différents de ceux de la départementalisation, d'autant que les systèmes de contribution -rétribution adoptés sont généralement très voisins. Ceci expliquerait que les contrôleurs de gestion prétendent souvent travailler abstraction faite de la structure juridique de leur groupe. Cette dernière présenterait donc une certaine "mentalité" organisationnelle et la décentralisation souvent invoquée relèverait d'une rationalisation "a posteriori" de décisions prises pour de tout autres motifs.

Sans aller jusqu'à une conclusion aussi tranchée, nous retiendrons que le mobile de décentralisation intervient de manière certainement très variable (1). Il en résulte d'évidentes difficultés d'observation empirique car le recueil d'informations ne peut ici guère dépasser la simple détection de l'existence ou de l'absence de ce mobile (à moins bien entendu de réaliser un travail expertal).

2. L'utilisation des opportunités fiscales

On a souvent dit et écrit que l'apparition de groupes aux structures plus ou moins diffuses s'expliquerait essentiellement par le souci qu'ont les dirigeants d'exploiter au mieux "les opportunités" offertes par la réglementation fiscale.

(1) THEUBANS, dans une recherche sur les structures de holding, aboutit à des conclusions comparables [126].

L'idée essentielle est ici que la structure de groupe permettrait par le jeu -souvent impénétrable- des prix de cession intra-groupe, de "placer" les résultats comptables de manière à minimiser le volume global d'imposition supporté par l'ensemble.

Un seul interlocuteur juge cet aspect primordial (1). Dans les autres groupes étudiés, l'importance des considérations fiscales n'est pas mise en cause mais on souligne qu'elle ne devient essentielle que dans certaines conditions très précises.

- Une première condition généralement évoquée est celle de la multinationalisation qui présente nombre d'avantages fiscaux (2) et en particulier :

- . La possibilité d'exploiter les privilèges offerts par les "paradis fiscaux" (3) ;
- . La faculté de bénéficier en France d'un régime fiscal privilégié, grâce auquel on évite par exemple les phénomènes de double imposition (4) ;

(1) Cas T 5.

- (2) L'exposé des aspects techniques de ces avantages n'entre pas dans le cadre de la présente recherche. Ces aspects sont d'ailleurs longuement étudiés dans nombre d'ouvrages. Pour des analyses récentes et techniquement très approfondies, on consultera par exemple l'ouvrage d'E. GARLATTI [031], les thèses de X. de SARRAU [065] et J.P. FOUCAULT [029]. Une synthèse de quelques aspects d'actualité a été proposée par J. POPEREN [12]. Dans un style plus polémique mais très éclairant, on peut aussi consulter certains passages des ouvrages de H. BEAUD, P. DANJOU et J. DAVID [007] et C. de BRIE et P. CHARPENTIER [015].
- (3) Sur les phénomènes d'évasion fiscale liés à l'implantation "base companies" dans les pays concernés, voir J.P. FOUCAULT [029, p. 466 à 473].
- (4) La C.G.I. (art. 209-1) exclut l'imposition des bénéfices réalisés à l'étranger par les sociétés françaises. Les dividendes reçus de filiales étrangères ne sont soumis à l'impôt sur les sociétés que pour une fraction de 5 %. De nombreuses conventions de double-imposition avec des pays étrangers complètent ces dispositions, parfois très difficiles à appliquer. E. GARLATTI [031, p. 114 et suiv.], J.P. FOUCAULT [029, p. 150 et suiv.] ...

- . Une certaine latitude d'évaluation des échanges de services entre société-mère et filiales, et par suite du niveau apparent des résultats comptables (1).

- Dans la même perspective, et de façon plus générale, on peut considérer que si les productions sont fortement intégrées dans le groupe, mais juridiquement dispersées, si possible à travers des pays différents, tout contrôle fiscal sérieux devient souvent irréalisable, en raison de la multiplicité des échanges intra-groupes. Telle multinationale ne se vante-t-elle pas d'avoir découragé depuis longtemps ses inspecteurs douaniers et fiscaux en raison de la complexité des procédures automatisées de gestion de ses échanges internationaux intra-groupe ? (2)

On est bien entendu tenté d'ajouter que toutes ces conditions ne sont pas indispensables pour bénéficier d'autres dispositions telles que le très secret régime de "l'agrément" (3), ou la faculté de compenser pertes et profits des unités composantes du groupe. En outre, il n'est guère possible de passer sous silence les facilités offertes par l'"interprétation" de textes

-
- (1) Pour une analyse synthétique du problème des redevances, voir E. GARLATTI [031, p. 219 à 229].
 - (2) Les flux à prendre en compte deviennent en effet multiples et leur évaluation échappe pratiquement à toute discussion, surtout dans les domaines d'activité à haute complexité technologique, ce qui est précisément le cas dans la multinationale en question.
 - (3) Voir sur ce point les observations critiques de T. POPPEREN [121].

dont les techniciens eux-mêmes reconnaissent la confusion. Nul doute que cette confusion explique partiellement le "flou" de certaines structures juridiques. La classification des formes de groupes passera très certainement par une clarification de leur environnement fiscal (1).

Cet environnement induit donc en l'état actuel des choses des mobiles et attitudes qui ne paraissent pas se prêter beaucoup mieux aux analyses empiriques que les objectifs de décentralisation. L'argument fiscal est-il présent ? Dans quelle mesure et sous quelle forme ? Quel est son impact ? Rien ne permet le plus souvent, même après une approche clinique, d'aller au delà d'une réponse affirmative ou négative à la première de ces trois questions.

b) Les déformations des limites du groupe

De façon générale, il est clair que l'étude des modifications de frontières des groupes soulève toutes les difficultés liées à l'étude de la croissance externe. Le propos ne peut être ici d'engager un débat théorique sur ces difficultés (2). Aussi supposerons-nous raisonner sur des cas de déformation non ambigus (intérieurisation ou délestage) et nous bornerons-nous à rapporter quelques réflexions fréquemment formulées par les

(1) Aspect souligné dans de multiples publications juridiques sur la question des groupes, notamment [025], [026]. Il est possible que des considérations fiscales contribuent à expliquer que les groupes américains adoptent des structures plus claires que les groupes européens.

(2) Voir sur ce point R. PEREZ [119].

interlocuteurs rencontrés au cours d'enquête.

Ces réflexions sont de deux ordres : Tantôt la structuration en groupe est présentée comme un support de croissance externe largement dépendant de l'environnement, tantôt, au contraire, cette structuration est présentée comme une composante stratégique parfaitement maîtrisée.

1. Le rôle de l'environnement

1.1. Bien entendu, l'environnement technologique joue un rôle primordial, immédiatement souligné par la majorité des interlocuteurs.

Il est en effet bien évident que la séparabilité des opérations ou des fonctions constitue en général une condition première de l'extériorisation juridique (1). Particulièrement nette en matière de quasi-intégration, cette condition semble sous-jacente dans la plupart des structurations en groupe. Contrairement à certaines affirmations (2), on constate en effet que, dans une très grande majorité de cas, il existe d'indiscutables coïncidences entre décomposition fonctionnelle et décomposition juridique. Ne parle-t-on pas d'ailleurs de façon très habituelle, de "filiale de production", "filiale de commercialisation", ...etc...?... (surtout lorsqu'on a au préalable souligné l'absence de coïncidence entre fonction et filiale !).

(1) A défaut, de séparabilité, l'extériorisation reste possible. Mais elle ne présente guère d'avantages.

(2) Fréquentes à certains niveaux de l'Etat-Major des groupes.

Une perspective de recherche consisterait évidemment à opérer des analyses statistiques sur ce point, pour juger en particulier de la forme, de la nature (fonctions concernées) et des conditions des décompositions juridiques ainsi réalisées.

1.2. Au delà de ces conditions préliminaires, les dirigeants d'entreprises déclarent fréquemment trouver dans leur environnement des "opportunités" qui les incitent à telle ou telle opération de structuration en groupe. Cet aspect est invoqué aussi bien à propos des liaisons financières que dans le cas des liaisons contractuelles.

L'apparition de conditions favorables à ces opérations dépend de facteurs multiples. Mais en définitive, il s'agit toujours de conserver, transmettre ou réaffecter un patrimoine dans les meilleures conditions de rapidité et d'efficacité. On pense ici à la petite ou moyenne entreprise qui "se vend" ou se laisse intégrer lorsque sa survie devient problématique ou, de façon plus générale au "tamassage" de sociétés en difficulté (1). On pense également, dans le cadre des grands groupes, aux "redistributions des cartes" qui se traduisent généralement par des mécanismes fort complexes d'échanges d'actifs et de modification des structures de participation (2).

De la fréquence de ces opérations résultent souvent des structures juridiques complexes, d'une interprétation délicate. En particulier, on constate fréquemment l'absence

-
- (1) Plusieurs cas évoqués notamment par T 1 et T 6. Pour une synthèse générale sur ce point, voir M. LE GOC [044, p. 69].
- (2) NI 3 résulte de ce type d'opérations, dont la réalisation, longuement préparée dans la plupart des cas, peut être hâtée par tel ou tel événement conjoncturel. Voir supra p. 296 et suiv.

d'une rationalité immédiatement perceptible, combinée avec une grande variété statique et dynamique des formes utilisées. Le choix de ces dernières est en effet largement contraint par les conditions de saisie de l'opportunité qui peuvent impliquer par exemple de tolérer la présence de partenaires directement ou indirectement influents ou de réalisation de la collaboration qui nécessite souvent d'importantes concessions en matière de prise de décision (1). Dès lors, et malgré l'affirmation constante à la tête des groupes du souci de pratiquer une politique de "prises de contrôle non ambiguës" ou plus prudemment de "prises de position non ambiguës" (2), les formes de structuration choisies ne peuvent correspondre à des catégories de comportement homogènes.

Les circonstances et conditions d'apparition des structures semblent donc, là encore, devoir partiellement échapper aux investigations empiriques étendues, encore que les caractères technologiques puissent être éventuellement étudiés avec une précision satisfaisante (3).

2. Le lien avec des variables stratégiques

2.1. Un argument fréquemment invoqué est que la structuration en groupe assure généralement une flexibilité des ressources plus grandes que l'intégration juridique pure et simple.

(1) Voir un partage strict à tous les niveaux (P 1).
Voir supra p. 301 et suiv.

(2) Voir tableaux 34 à 36 et les observations déjà rapportées de de J.F. ECHARD [097].

La flexibilité est ici liée à l'économie partielle ou totale de capital financier qu'autorise le recours à certains supports juridiques (1). Sous des formes variées, ce motif a presque toujours été cité par les interlocuteurs ("économie de capital", "croissance sans investissements", "flexibilité"...) sauf bien entendu à propos du "noyau financier dur", dans lequel le niveau élevé des taux de participation est exclusif de toute économie importante. Complémentaire du maintien d'une certaine variété des possibilités d'utilisation des ressources est la faculté de changer de partenaire en engageant des "coûts économiques et institutionnels bien moindres que dans le cas d'une société intégrée" (2).

2.2. Dans certains cas, il est enfin fait allusion à la rapidité de croissance qu'autorise la structuration en groupe. Cette motivation exprime évidemment la poursuite d'une stratégie de croissance rapide, parfois même de type congloméral (cas T 7). A capital égal, sur une durée donnée, le champ de contrôle ou d'influence couvert grâce aux techniques de prise de participation ou de liaisons contractuelles, sera évidemment plus vaste que si l'on avait adopté une stratégie d'intégration juridique pure et simple. De plus, ces techniques éliminent toute une série d'inconvénients dus au formalisme juridique en matière de transmission des patrimoines.

(1) Cet aspect de la flexibilité est développé par R. REIX [062, p. 80 à 91].

(2) A. JACQUEMIN [039, p. 59].

De façon générale, on notera cependant que les allusions directes à la stratégie globale du groupe sont restées rares. Les interlocuteurs ont donné des versions dans lesquelles le choix du support juridico-organisationnel n'est pas considéré comme un instrument immédiat de la stratégie globale. Il se peut cependant que cette présentation résulte très prosaïquement d'une lacune de l'enquête : les interlocuteurs rencontrés occupent en effet souvent des fonctions qui ne facilitent pas la perception de certains objectifs et enchaînements de décisions stratégiques (1). Il est par exemple étonnant de ne pas trouver des considérations classiques en la matière telles que la limitation des capacités sectorielles (filiales communes).

Quoiqu'il en soit, il n'apparaît finalement guère de mobiles stratégiques globaux de nature à déboucher sur une approche empirique simple et opératoire des relations entre comportements et structures de groupe.

B - De la variété des objectifs à la variété des supports juridico-organisationnel

On constate donc une grande variété des combinaisons d'objectifs qui président au choix de formes juridico-organisationnelles elles-mêmes très variées. Cette observation traduit bien la complexité des enchaînements décisionnels par lesquels on passe des options stratégiques au choix des formes : Ce choix dépend sans doute de considérations stratégiques globales mais aussi et peut-être surtout d'un souci d'optimisation à court

(1) Cet inconvénient a été souligné lors de la présentation des interlocuteurs (chapitre II, section 1).

terme, relativement à des sous-objectifs divers. Il en résulte un accroissement considérable de la variété des éléments de choix. Par suite, un même objectif stratégique peut conduire à l'adoption de supports juridico-organisationnels très différents. C'est cette idée que s'efforcent de démontrer les tableaux ci-après.

Le premier est consacré aux cas d'extériorisation juridique (modifications internes), le second aux cas de changement de frontières (croissance externe).

a) L'extériorisation juridique

Il convient au préalable de rappeler que le tableau proposé ci-dessous ne constitue pas une grille d'analyse théorique, éventuellement normative, de certains problèmes d'organisation. Il prétend simplement présenter une synthèse des points d'information recueillies lors de l'enquête sur un aspect particulier des modifications internes : L'extériorisation juridique.

Les autres types de modifications (réallocations de ressources, évolution des niveaux de participation, d'intégration organisationnelle...) ne peuvent faire l'objet d'une présentation du même type car les informations recueillies sont trop parcellaires. Cette difficulté d'analyse dynamique ne semble pouvoir être résolue qu'au prix d'enquêtes complémentaires beaucoup plus approfondies que celles réalisées pour la présente recherche.

En fin de tableau, on trouvera une qualification synthétique des possibilités d'approche empirique auxquelles semblent raisonnablement se prêter les aspects du problème d'interprétation dynamique qui ont pu être envisagés.

OBJECTIF STRATEGIQUE AUTRES OBJECTIFS OU SOUS-OBJECTIFS ESSENTIELS CONDITIONS OU CONTRAINTES D'ENVIRONNEMENT (1) FORMATION DU SUPPORT DE RELATION CONCLUSION METHODOLOGIQUE	SPECIALISATION	INTEGRATION	DIVERSIFICATION
	- Efficacité opérationnelle - Décentralisation - Fiscalité	- Efficacité opérationnelle - Décentralisation - Fiscalité	- Efficacité opérationnelle - Décentralisation - Fiscalité
	- Séparabilité technologique	- Séparabilité technologique	
SUPPORT JURIDIQUE HABITUEL	Filialisation 100 % (2)	Filialisation 100 % (2)	Filialisation 100 %
INSERTION DANS LES PROCEDURES FORMALISEES (3)	Généralement immédiate	Généralement immédiate	Généralement immédiate
INTEGRATION OU CONCENTRATION DES ECHANGES (3)	Selon position dans filière et nature du processus technologique	Au moins partielle (selon place dans filière)	En principe exclue
CAS FORMELS POSSIBLES (3)	'1' à '52	'1' à '122	'3' - '52
CAS ENQUETES	Tous les groupes N 2, N 3, N 6.	Tous les groupes N 4, N 5.	Quelques cas isolés '10'.
PERCEPTION DES OBJECTIFS			
- DIRECTE	Possible 4.	Possible -	Possible 4
- PAR LES CARACTERES STRUCTURELS :			
. Objectifs stratégiques	Incertaine 5)	Incertaine 5	Incertaine 5
. Autres objectifs	Incertaine 6,	Incertaine 6	Incertaine 6)
APPROCHE METHODOLOGIQUE			
- PAR QUESTIONNAIRE ETENDU	Envisageable pour caractères essentiels	Envisageable pour caractères essentiels	Envisageable pour caractères essentiels
- PAR ENQUETE UNIQUE	Pour analyse détaillée	Pour analyse détaillée	Pour analyse détaillée

(1) Directement liées au choix.

(2) N'exclut pas un support contractuel dont le rôle est ici de pure forme.

(3) Pour l'unité dominée.

4, 5 compris par enquête étendue.

5) Depend de la position des activités de la filiale relativement à celles de l'ensemble du groupe.

6 Trop de sous-objectifs possibles.

Tableau 17 : SYNTHÈSE D'OBSERVATIONS RELEVÉES À PROPOS DES CORRESPONDANCES ENTRE TYPES D'OBJECTIFS ET ORDRE DES FORMES JURIDIQUES-ORGANISATIONNELLES

b) Les modifications de frontière (croissance externe)

Les opérations envisagées ci-dessus correspondent à l'intériorisation de capacités préexistantes et extérieures au groupe. Les objectifs évoqués par les interlocuteurs sont beaucoup plus nombreux et complexes qu'en matière d'extériorisation.

Ils sont rapportés sans ambition d'interprétation ou de reclassement théorique. Toutefois l'ordre apparent de pondération des objectifs est autant que possible respecté.

Il ne faut donc pas s'attendre à trouver dans le tableau ci-après une liste exhaustive et structurée des objectifs auxquels peuvent correspondre des opérations de croissance externe (1). De par les conditions de l'enquête, certains supports ne sont d'ailleurs pas du tout évoqués (groupements).

On notera de plus que les "délestages" ne sont pas traités, faute d'avoir rencontré en cours d'enquête des cas significatifs.

Malgré toutes ces imperfections, quelques conclusions méthodologiques sont proposées, de même que dans le tableau précédent (tableau 37, ci-dessus).

(Voir tableau 38, page suivante)

OBLIQUÉ STRATÉGIQUE	SPECIALISATION	INTÉGRATION	DIVERSIFICATION
	AUTRES OBJECTIFS OU SOUS- OBJECTIFS ESSENTIELS CONDITIONS OU CONTRAINTES D'ENVIRONNEMENT FORMATION OU SUPPORT DE LA RELATION CONCLUSION METHODOLOGIQUE	- Efficacité opérationnelle - Décentralisation - Rapidité de croissance - Flexibilité (économie et affectation de capital, cf. collaboration) - Fiscalité - Séparabilité technologique - Saisie d'opportunités (collaboration en particulier) - Commodité juridique	- Efficacité opérationnelle - Flexibilité (économie de capital, utilisation des capacités, cf. collaboration) - Décentralisation - Fiscalité - Utilisation de certaines capacités excédentaires - Séparabilité technologique - Saisie d'opportunités (collaboration en particulier) - Commodité juridique
SUPPORTS FINANCIERS HABITUELS (1)	Contrôle non ambigu Partage ou influence	Contrôle non ambigu Partage ou influence	Selon objectifs stratégiques (aucun cas d'exclusion)
SUPPORTS CONTRACTUELS (1) (Cas rencontrés)	Intégration Sous-traitance de capacités Franchise	Intégration Sous-traitance de spécialités Concession	En principe exclus
INSERTION DANS DES PROCEDURES FORMALISEES (1)	Probable (au moins au niveau opérationnel) Délai variable Dualisation possible	Probable (au moins au niveau opérationnel) Délai variable Dualisation possible	Selon objectifs stratégiques (dualisation en principe exclue)
INTÉGRATION OU CONCENTRATION DES ECHANGES	Support financier : selon place dans les filières. Support contractuel : au moins partielle	Au moins partielle dans tous les cas	En principe exclus, sauf certains cas de diversification oblique
CAS FORMELS POSSIBLES	FIN. 211 à 232 CONF. 411 à 422 511 à 522	211 à 222 411 à 422 511 à 522	131 - 132 231 - 232 431 - 432 531 - 532
CAS ENQUÊTES	Tous les groupes, P5	Tous les groupes : P5, P1 à P4, P6, P1, P2	Surtout : P1, P6, P7, P11.
PERCEPTION DES OBJECTIFS :			
- DIRECTE	Possible (2)	Possible (2)	Possible (2)
- PAR DES CARACTÈRES STRUCTURELS :			
. Objectifs stratégiques	Dans certains cas	Dans certains cas	Incertaine sauf exceptions
. Autres objectifs	Non (3)	Non (3)	Non (3)
APPROCHE METHODOLOGIQUE :			
- Par questionnaire étendu	Quelques éléments essentiels	Quelques éléments essentiels	Quelques éléments essentiels
- Par enquête clinique	Indispensable pour approche fine des objectifs	Indispensable pour approche fine des objectifs	Indispensable pour approche fine des objectifs
(1) Pour l'unité dominée. (2) Par questionnaire détaillé éventuellement. Risque de réponses peu fiables. (3) Exception : collaboration.			

Tableau 36 : SYNTHÈSE D'OBSERVATIONS RELATIVES À PROPOS DES
CORRESPONDANCES ENTRE TYPES D'OBJECTIFS ET
TROIS DES FORMES JURIDICO-ORGANISATIONNELLES
(Changements de frontières)

CONCLUSION SUR L'INTERPRETATION DYNAMIQUE

Même en supposant résolues les difficultés de repérage de l'évolution des frontières et propriétés internes des groupes, l'approche empirique du problème d'interprétation dynamique rencontre donc d'importants obstacles liés à la perception des objectifs et sous-objectifs des groupes.

1. Cette perception ne peut être en effet complètement et directement opérée à l'aide d'enquêtes étendues, car il existe un risque important d'obtenir des réponses peu fiables ou incomplètes.

Si l'on pose des questions ouvertes, l'interlocuteur privilégie naturellement les objectifs ou sous-objectifs qui le concernent. Les indications pratiquement recueillies laissent donc dans l'ombre des aspects qui pourraient pourtant se révéler fondamentaux. Si par contre on guide l'enquête par des questions fermées, le choix des thèmes proposés est presque toujours discutable en raison de la variété des objectifs à envisager et des problèmes de langage et de regroupement à résoudre. De plus, on aggrave alors les risques de "rationalisation a posteriori" de la part d'interlocuteurs toujours prompts à adopter, surtout dans un domaine de décision aussi important, les objectifs nécessairement rationalisateurs suggérés par un questionnaire (1).

Enfin, comme on pouvait s'y attendre, les lacunes semblent inversement proportionnelles au niveau hiérarchique des

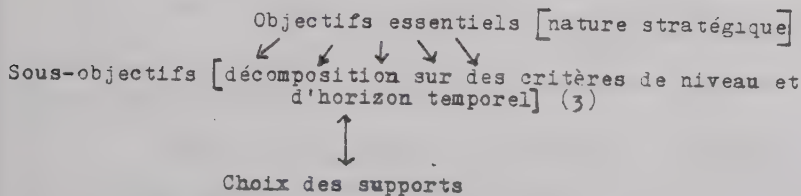
(1) Même lorsqu'on découvre la formulation de l'objectif avec le questionnaire. Ceci pose tout le problème des mobiles d'action "implicites"

personnes contactées. Observé à plusieurs reprises en cours d'enquête, particulièrement lors de l'utilisation du point 212 du guide d'entretien, ce phénomène n'est pas lui non plus de nature à faciliter des approches empiriques étendues des objectifs poursuivis par les groupes dans le domaine envisagé (1).

2. Des relations entre formes juridico-organisationnelles et objectifs n'apparaissent avec certitude que pour quelques types de situations bien précis tels que la collaboration (2).

L'absence de correspondances simples et généralisées semble ici résulter de la prise en compte, lors des structurations en groupe, de multiples critères d'optimisation et de régulation. Il en résulte une perturbation d'éventuelles liaisons générales du type :

Objectifs essentiels $\longleftrightarrow$ choix des supports de structuration,
et la nécessité de recourir fréquemment à un schéma d'analyse sensiblement plus complexe du type :



Ce point semble confirmé par la rareté des interlocuteurs qui citent des objectifs stratégiques comme facteurs

(1) D'autant plus que nous raisonnons implicitement dans une perspective finale d'enquête étendue auprès d'unités dépendantes.

(2) Ceci ne préjuge évidemment pas du nombre d'unités impliquées dans des situations non ambiguës de ce point de vue, ni par suite de la portée opératoire de l'analyse de ces situations.

(3) Pour des réflexions théoriques sur ce point, voir P. HUARD [038]

immédiats de choix de telle ou telle forme juridico-économique. Il en résulte que le repérage de ces formes présente donc un intérêt très inégal pour la compréhension (ou la détection) des comportements. Réciproquement, la perception globale des stratégies n'apportera généralement pas d'éclairages immédiats à l'étude des problèmes d'identification ou de description.

Au total, les efforts ainsi réalisés pour affiner les méthodes d'approche empirique des liaisons entre structures et comportements des groupes aboutissent à des conclusions décevantes. Les ensembles de caractères se révèlent extrêmement variés. Leurs indicateurs échappent aux mesures et collectes simples. On est alors toujours conduit à préconiser des travaux de type clinique ou expertal.

Dès lors, nombre de questions risquent de rester finalement sans réponses, dans la mesure où les perspectives d'études empirico-déductives se trouvent ainsi fortement limitées.

Ceci constitue en fait la première conclusion générale des enseignements tirés de l'enquête.

CONCLUSION DU CHAPITRE III

L'enseignement méthodologique fondamental de l'enquête est donc en définitive que tout suggère d'opérer des approches lexicographiques des structures de groupe. A un lexique hiérarchisé des caractères structurels et comportementaux à repérer correspond très logiquement un lexique de moyens d'approche empirique de plus en plus complexes et exigeants.

Cette proposition apparaît clairement si nous résumons sous forme de tableau les conclusions partielles auxquelles nous ont successivement conduit l'étude des problèmes d'identification, de description et d'interprétation dynamique. (1)

Bien entendu, le recours à des moyens d'un niveau donné permet en général d'atteindre partiellement les objectifs de rang supérieur. Inversement le recours à des moyens de rang supérieur emporte explicitement ou implicitement de meilleurs résultats relativement aux objectifs de rang inférieur.

Deux questions fondamentales ne peuvent malheureusement pas être tranchées et suggèrent des travaux empiriques complémentaires à notre enquête :

- La première question est celle de l'évaluation quantitative des améliorations que peut apporter le recours à des moyens de plus en plus complexes. Par exemple, on peut se demander quelle est l'importance relative du nombre de cas dans lequel les indicateurs de formalisation permettent de trancher les problèmes d'identification. Il se peut que l'on aboutisse à des constatations très décevantes !

(1) Voir tableau 39, p. 372.

OBJECTIFS REALISABLES	PROBLEMES A TRAITER	MOYENS A METTRE EN OEUVRE
Identification approximative (noyau financier dur)	Utilisation des taux de participation	Traitement d'information publiées
Identification plus précise (noyau financier dur + système de gestion)	Repérage d'indicateurs d'insertion dans quelques procédures	Questionnaire léger sur la participation aux procédures
Identification fine (noyau financier dur + système de gestion + filiales communes et franges)	Placement réel des pôles de commande Evaluation des pouvoirs de négociation	Questionnaire détaillé sur le placement de variables de commande essentielles
Description précise des interactions	Fonctionnement réel des unités dominées	Questionnaire sur l'insertion fonctionnelle des unités dominées
Description dynamique des interactions	Evolution dans le temps : - des composantes du groupe, - de leur agencement.	Questionnaire permettant la réalisation d'un historique sur tous les points précédents (Contacts directs indispensables)
Description des objectifs et de leur évolution	Repérage et réclassement des objectifs poursuivis lors des structurations	Questionnaire envisageable pour les objectifs de nature stratégique Contacts directs au plus haut niveau hiérarchique de préférence
Correspondance entre formes d'interaction et types d'objectifs (interprétation dynamique)	Rapprochement des choix de support et des types d'objectifs	Utilisation statistique des éléments précédents. Nécessité d'échantillons suffisants
Perspectives normatives (éventuelles)	Interprétation des liaisons statistiques	

Tableau 39 :

HIERARCHIE DES OBJECTIFS DE RECHERCHE ET HIERARCHIE DES MOYENS

- La seconde question est celle de l'évaluation de la fiabilité des réponses qu'on peut espérer recueillir aux questions complexes relatives notamment au fonctionnement des unités(1) De cette fiabilité dépend en définitive la possibilité de dépasser les considérations très globales sur les rapports entre stratégies et structures, sans toutefois devoir procéder à des études des cas aussi approfondies que celles proposées par .
A.D. CHANDLER.

*

*

*

(1) Voir analyse du questionnaire (Chapitre II).

CONCLUSION GENERALE

Au terme de cette étude méthodologique sur l'approche empirique des groupes, il importe de rappeler brièvement les intentions, le déroulement et les enseignements de la démarche adoptée, puis d'évoquer les prolongements qu'elle suggère.

*

Par hypothèse, les groupes ont été considérés comme des organisations d'entreprises juridiquement liées et identifiées. On s'est alors proposé d'étudier des méthodes de repérage, de description et d'interprétation des formes juridiques et organisationnelles présentes dans ces organisations.

Une approche formelle a tout d'abord été tentée : partant des propriétés intrinsèques des supports juridiques des relations intra-groupes, on s'est efforcé de retrouver des caractéristiques organisationnelles par hypothèse relativement simples et globales. Sauf cas particuliers, les rapports entre les deux catégories ainsi confrontées se sont révélés ambigus ou incertains, parfois indéterminés. Par suite, il ne paraît pas très efficace de fonder sur ces bases des analyses ou des traitements des structures et, au delà, des comportements et des performances.

Cette conclusion ne fait que confirmer des observa-

tions de plus en plus fréquemment soulignées à savoir :

- 1 - Que la structure des grandes unités de comportement ne peut être correctement perçue et interprétée à partir des seules informations légalement ou spontanément émises par les entreprises ;
- 2 - Qu'il est par conséquent indispensable de passer d'approches externes aux groupes à des approches internes menées sous forme d'enquêtes.

Ceci n'implique cependant pas l'abandon des catégories et typologies fondées sur des critères juridiques. Ces critères continuent en effet à jouer un rôle important dans les prises de décision. De plus, ils présentent de nombreuses commodités opératoires dans les travaux d'enquête. Mais il faut préciser leur signification et par suite les compléter à l'aide d'autres éléments d'analyse. Pour cela il convient d'avoir recours à des langages eux-mêmes abstraits des considérations juridiques.

Une tentative en ce sens a donc été réalisée. Elle a consisté à étudier une démarche qui devait idéalement déboucher sur :

- La satisfaction des besoins d'information mis en évidence au terme de l'approche formelle ;
- La possibilité d'opérer des travaux empiriques étendus à un grand nombre d'unités composantes des groupes.

Il n'a semblé ni possible, ni efficace de mener cette réflexion de manière trop abstraite. C'est pourquoi un travail

d'enquête à caractère exploratoire a été préparé puis mis en oeuvre en deux phases :

- Une phase préparatoire de discussion critique de la pertinence et de l'efficacité des éléments d'information qu'il était envisagé de recueillir (y compris les éléments juridiques) ;
- Une phase d'expérimentation d'un questionnaire formalisé mis au point grâce aux indications ainsi obtenues.

Ces deux phases se sont déroulées auprès d'organisations extérieures aux groupes, puis d'entreprises appartenant à certaines de ces groupes et plus ou moins proches de leur Etat-Major.

Il n'est pas apparu d'obstacles pratiques ou d'oppositions de principe à la réalisation de travaux empiriques dans le domaine envisagé. Par contre, la définition de méthodes efficaces du point de vue des objectifs poursuivis se heurte à de nombreuses difficultés.

Les enseignements de l'enquête conduisent en effet à des conclusions souvent très nuancées, sinon pessimistes, quant aux possibilités d'opérer des approches empiriques satisfaisantes et étendues de la structure des groupes.

1 - Pourtant, l'hypothèse initialement retenue du groupe organisation a semblé réaliste à la plupart des interlocuteurs. "De l'intérieur", le groupe est en effet presque toujours perçu comme un ensemble parfaitement délimité et organisé. Il n'est pas présenté ou analysé comme pourvu d'une structure très

différente de celle d'une firme juridiquement intégrée : Les problèmes de décentralisation, de coordination, de contrôle seraient traités abstraction faite du cadre juridique. On rejoint donc ici la proposition de ce contrôleur de gestion qui préconisait "d'oublier notre structure juridique pour comprendre notre organisation et notre fonctionnement". Point de vue un peu exagéré semble-t-il car beaucoup d'unités juridiques exercent des fonctions très précises. Surtout, ce point de vue est celui d'interlocuteurs peut-être trop directement impliqués dans la gestion courante, à court terme, du groupe. A des niveaux décisionnels plus élevés, la vision de l'unité de comportement devient plus large, à plus long terme, et souvent moins tranchée. Autrement dit, on distingue volontiers le "groupe de gestion", celui "où l'on fait la loi", et qui est de plus en plus formellement organisé, du "groupe stratégique", dans lequel, par un jeu de relations plus complexes, l'on a seulement prise sur les orientations à long terme. Il en résulte par exemple que les "intersections" entre unités de comportement, rares dans le premier cas, deviennent fréquentes dans le second (1).

Ainsi se trouverait accréditée la thèse des "hyper" systèmes de décision, et la variabilité de leur frontière en fonction de l'horizon temporel considéré. Mais il existe sur ces problèmes un important besoin d'informations complémentaires. Seules des enquêtes très approfondies, à un niveau hiérarchique

(1) Voir les observations rapportées à propos des filiales communes (chapitre III).

très élevé et dans un nombre de groupes important, peuvent ici se révéler satisfaisantes. On en mesurera facilement la difficulté (1). Elles semblent pourtant constituer la condition nécessaire d'une évaluation de l'éventuelle "distance" entre systèmes de gestion et systèmes stratégiques. Lorsqu'elle est significative, cette distance doit parfois constituer un élément explicatif important du fonctionnement et de la prise de décision des firmes (2). De là peuvent résulter des conséquences non négligeables pour la régulation des méso-systèmes industriels (3). Malgré l'ampleur des moyens à mettre en oeuvre, il paraît donc justifié d'entreprendre des explorations empiriques complémentaires de la distinction entre "groupe de gestion" et "groupe stratégique".

2 - . Si l'on s'en tient au seul "groupe de gestion", il semble exister des possibilités variées, fréquemment redondantes, d'identification précise des unités composantes. On peut en effet aisément compléter les indicateurs juridiques par des indicateurs de diffusion de procédures internes aux groupes. Les moyens d'enquête à mettre en oeuvre sur ce point ne paraissent pas d'une ampleur excessive. Il reste cependant à évaluer le gain

-
- (1) Il n'a pas été possible de réaliser un tel travail dans un nombre de cas significatifs, au cours de l'enquête présentée aux chapitres II et III. On peut donc avancer d'indications plus précises sur ce point.
 - (2) Et notamment dans le domaine de la gestion à court terme (voir certains exemples évoqués au chapitre III).
 - (3) On retrouve ici le problème de l'adaptation des outils juridiques aux systèmes à maîtriser.

de précision qu'ils permettraient d'obtenir dans la délimitation des unités de comportement.

. Il semble également possible de mieux repérer la structure interne des groupes. Mais il convient alors d'utiliser des approches beaucoup plus complexes qu'en matière d'identification. Les indicateurs à détecter doivent en effet permettre d'analyser le placement de certaines variables de commande essentielles et de décrire certains mécanismes de fonctionnement du groupe, notamment dans le domaine des échanges. Le recueil de données devient donc plus volumineux et pose surtout d'importants problèmes de langage et de fiabilité. L'expérimentation du questionnaire a montré à cet égard que, pour limiter les conséquences de ces difficultés, il convient d'utiliser des moyens d'enquête considérables, permettant en particulier la réalisation d'entrevues directes et nombreuses dans les groupes.

L'intérêt des éléments descriptifs qu'on peut alors recueillir devient donc difficilement évaluable. Ces éléments permettent probablement de résoudre certains problèmes d'identification, dans une mesure qui reste d'ailleurs à préciser. Mais ils semblent souvent trop peu fiables ou trop synthétiques pour faciliter l'approche de questions plus complexes, notamment celle de l'analyse des comportements propagés par le groupe.

3 - De façon générale, ces comportements, et les objectifs qui les guident, paraissent mal se prêter aux travaux empiriques étendus, et ceci pour deux raisons essentielles :

- La première est que l'approche directe et détaillée des objectifs soulève de sérieuses

difficultés d'élaboration et de conduite des enquêtes ;

- La seconde est qu'il ne semble pas possible de remédier à ces difficultés en utilisant des indicateurs structurels : sauf pour quelques caractères très globaux (1), ou au contraire pour certains cas particuliers, il n'apparaît pas en effet de correspondances réciproques simples entre le choix des supports juridico-organisationnels et les objectifs poursuivis.

Sur ces deux points, la dimension trop restreinte de notre enquête ne permet pas toutefois de formuler des conclusions trop définitivement pessimistes. Des travaux plus étendus pourraient sans doute faire apparaître des propriétés qui nous ont échappé.

Il n'en reste pas moins vrai que les difficultés d'analyse des objectifs risquent d'altérer considérablement les perspectives de travaux empirico-déductifs sur les normes de comportement en matière de structuration des groupes. Dès lors, l'intérêt même de la résolution des problèmes d'identification et de description se trouverait au moins partiellement remis en cause.

Ainsi, la réflexion aboutit plus fréquemment à un inventaire d'échecs, de lacunes ou de difficultés méthodologiques qu'à la mise au point de propositions opératoires et efficaces. Quoique décevante, cette conclusion ne surprendra pas car elle s'applique à un domaine encore bien peu exploré. Il se confirme

(1) Utilisation de typologies des structures et des stratégies réduites à trois ou quatre termes comme dans le travail de G. DYAS [028].

que ce n'est pas par hasard que les implications méthodologiques d'études empiriques affinées et rigoureuses des rapports entre structures et stratégies des groupes ont si largement rebuté les chercheurs.

On comprend mieux aussi pourquoi il n'est plus possible d'éluder ces questions. Elles suscitent d'ailleurs un courant de recherche considérable (1). Quoique les résultats demeurent encore modestes, les pistes se multiplient et l'on commence à cerner certaines possibilités de progression. Pour ce qui concerne notre travail, et malgré les conclusions un peu pessimistes qu'il nous a inspiré, quelques enseignements utiles à de futures recherches en ce domaine peuvent être dégagés.

*

1 - Il existe des possibilités de recueil et d'exploitation d'informations quantitatives

Les typologies utilisées dans la recherche paraissent offrir des possibilités de quantification. La plus élémentaire, et la plus indispensable, consisterait à observer les fréquences relatives des formes. Il s'agirait autrement dit d'étendre l'approche de J.F. ECHARD (2) à des classifications plus fines, plus larges et pluri-dimensionnelles.

L'intérêt essentiel d'un tel travail serait d'évaluer les distances entre divers systèmes (noyau dur, groupe de ges-

(1) Comme en témoignent par exemple les recherches rapportées par plusieurs étudiants européens d'horizons très divers à un "séminaire doctoral" de l'Institut Européen du Management de Bruxelles [132 - Mai 1976].

(2) Fondée rappelons le sur des typologies strictement financières [097].

tion, zone contractuelle, etc...) définis sur des critères opératoires. Ainsi parviendrait-on peut-être à préciser enfin "de combien l'on se trompe" lorsqu'on travaille sur les données actuellement disponibles à propos des groupes (notamment les données consolidées sur le noyau financier dur). On conçoit aisément les perspectives, et les remises en causes, qu'ouvriraient de telles indications. En particulier, on songe ici aux conditions d'utilisation des variables structurelles et des indicateurs de performance si répandus dans les travaux empirico-déductifs.

Au delà des quantifications de fréquence et des analyses d'erreurs, on peut bien entendu envisager la mise en relation statistique des formes juridico-organisationnelles et des variables technologiques, dimensionnelles, etc... (1). De façon plus générale, les types d'interactions envisagés dans la recherche ne sont probablement pas à négliger dans les analyses multi-critères (2) actuellement développées sur des données encore essentiellement comptables. En tout cas, il faut au préalable avoir résolu convenablement les problèmes de quantification des caractères structurels, ce qui nous ramène aux difficultés liées au moyens de recherche.

Il convient en effet de souligner fortement que les analyses de fréquence et de distance ne peuvent revêtir une signification sérieuse qu'au prix d'un respect strict des contraintes d'échantillonnage des entreprises observées. Etant donné l'ex-

(1) Ce qu'a réalisé le groupe d'ASTOM, mais sur un échantillon à notre sens trop réduit.

(2) Ces travaux sont évoqués en introduction. Voir notamment [08], [121 5].

trême diversité des caractères juridiques, économiques, organisationnels à prendre en compte, il faudrait sans doute constituer de très grands échantillons (1). Il n'est pas nécessaire de souligner les problèmes de moyens qui en résultent et rendent hypothétique la réalisation de travaux de cet ordre.

On peut d'ailleurs faire observer qu'ils ne seraient pas nécessairement très riches d'enseignements. Sur un échantillon de grande dimension, les informations à recueillir doivent être en effet simples et en nombre réduit, surtout lorsqu'il s'agit de caractères organisationnels (2). Il est bien difficile de dire dans quelle mesure ces informations augmenteraient les chances de débusquer les "variables cachées" qui ne manquent d'intervenir dans le choix des modalités de structuration, et dans la détermination des performances. Au total, le problème fondamental des relations entre structures et stratégies, dans lequel s'inscrit notre contribution, resterait alors entier.

On revient alors à la nécessité d'affiner les descriptions, donc la saisie des informations. Connaissant maintenant les difficultés de mise en oeuvre d'un questionnaire relativement simple comme celui présenté puis expérimenté lors de l'enquête, on est tenté de croire que seul des travaux "expertaux" peuvent réellement satisfaire les besoins en ce domaine.

2 - Il est nécessaire de multiplier les analyses expertales

L'utilisation de méthodes d'enquête "légères" se heurte d'ailleurs non seulement à des limites pratiques, mais encore

(1) Rappelons que J.F. ECHARD a travaillé sur près de 1 200 sociétés en utilisant un seul critère.

(2) Adoption de typologies fondées sur l'utilisation de caractères binaires.

à de sérieux obstacles théoriques. A l'origine de notre réflexion méthodologique, les insuffisances de la modélisation des structures à étudier ont souvent causé d'importantes difficultés. Seules les hypothèses formelles très simplificatrices ont alors permis de poursuivre la réflexion (1).

2.1. Les problèmes de description et de caractérisation affinée des structures appellent des recherches empiriques toujours plus approfondies

Intuitivement, on est souvent conduit à penser qu'il existe un enchaînement de formes quasi continu entre les situations d'indépendance absolue des unités étudiées et leur intégration normative pure et simple. Cette suggestion s'explique et se justifie partiellement, par l'existence d'un grand nombre de variables simultanément déterminantes de l'intériorisation organisationnelle. Même si ces variables ne peuvent prendre qu'un petit nombre de valeurs et si la fonction résultante est donc susceptible de varier de façon pratiquement continue.

L'implication formelle est ici théoriquement simple : il suffit de passer de la description d'ensembles pourvus de structures d'appartenance binaires à celle d'ensembles pourvus de structures d'appartenance floues. Par contre, les possibilités de raisonnements purement déductifs et mathématiques risquent de se trouver sérieusement réduites en raison de la complexité des formes floues (2).

(1) Voir la note (2) de la page précédente.

(2) C. PONSARD [120] a souligné ces difficultés. Nous avons indiqué certaines limites de traitements purement mathématiques des réseaux de relations intra-groupe (J. BIABAUT [009]) ou inter-groupes (R. LANTNER [109]).

Au plan théorique, les formes d'intériorisation organisationnelle floues pourraient se révéler riches de signification. Il est notamment possible qu'elles indiquent une continuité des objectifs et des espaces de commande, et une adaptation permanente des seconds aux premiers. On peut songer par exemple à l'analyse de séquences du type objectifs - intensité du besoin d'intériorisation - coût d'intériorisation. Il convient alors d'émettre des hypothèses quant aux comportements et à leurs implications structurelles, puis de contrôler empiriquement ces hypothèses. Nous avons souligné longuement les difficultés inhérentes à de tels travaux.

Remarquons à cette occasion que, au plan de la méthodologie empirique, l'implication de l'hypothèse de continuité est considérable. Il faut en effet abandonner les schémas binaires et parvenir à identifier, observer et quantifier un grand nombre de variables dont certaines sont par nature purement qualitatives (1). De ce point de vue, notre recherche semble avoir clairement montré l'ampleur des difficultés, à défaut de les avoir résolues. Les échecs relatifs du groupe d'ASTON, sur des ensembles de variables pourtant réduits, et avec des moyens considérables, ne sont pas moins significatifs.

On ne peut pourtant plus éluder indéfiniment la transposition opératoire des notions d'influence, de pouvoir, de dominance. Comment les mesurer ? Déterminer leurs valeurs significatives ? Les relier aux fonctions d'appartenance... ? Et, au-

(1) On songe par exemple à "la qualité des relations personnelles", à la "confiance réciproque" auxquelles on prête souvent un rôle important en matière de liaisons contractuelles.

delà, les insérer efficacement dans les analyses empiriques ?

Il importe donc de multiplier les expérimentations d'indicateurs de ces phénomènes. Mais les travaux de cette nature sont particulièrement lourds. Ils nécessitent en effet une somme d'observations très importante sur un grand nombre d'entreprises. Le chercheur isolé ne peut alors travailler qu'au "coup par coup" sur un groupe donné, voire sur un type de relations bien déterminé. La tâche peut sembler igrate, mais nous sommes maintenant convaincu qu'elle conditionne largement les progrès dans le domaine étudié.

2.2. Il importe de dynamiser efficacement les observations sur les groupes

On ne saurait mieux se convaincre de cette nécessité qu'en revenant aux travaux de A.D. CHANDLER. Nul n'a su mieux montrer le poids du passé dans l'état des structures et des objectifs stratégiques à un instant donné. Nul n'a su mieux faire sentir en même temps la permanence et la lenteur des évolutions. Il a fallu des dizaines d'années pour comprendre pourquoi et comment on devait divisionnaliser ou décentraliser. Dans le domaine des structurations en groupe, il serait bien présomptueux de prétendre étudier ce "pourquoi" et ce "comment" sur la seule base d'observations en coupe instantanée.

Ce biais méthodologique reste malheureusement commun et souvent involontaire. Il en résulte cette aura de mystère qui entoure encore les grands groupes et leur genèse. Ce même biais explique également bien des difficultés de mise en relation

les choix structurels et des objectifs poursuivis (1). L'observation instantanée tend logiquement à mettre plutôt en évidence les seuls facteurs contingents. Or, le rôle de ces facteurs est sans doute important, mais ne doit pas être surestimé. Il s'agit en effet de gérer et de maîtriser des patrimoines. Par suite, dans les petites entreprises comme dans les grandes, les choix des supports juridico-organisationnels intègrent sans aucun doute une certaine "dose" de stratégie. Pour préciser cette question, il importe de prendre un recul temporel important, d'analyser dans divers groupes les décisions prises depuis dix ans, quinze ans, ou plus à propos des opérations de structuration, quelles qu'en soient d'ailleurs l'importance et les conséquences.

Lorsqu'on sait par expérience combien il est difficile de reconstituer des historiques de trois ou cinq ans d'âge, on mesure l'ampleur de la tâche à accomplir. Là encore, la méthode expertale s'impose donc de manière évidente.

Affiner les informations, les dynamiser, c'est accroître singulièrement leur variété et compliquer largement leur maîtrise (2). Mais, peut-on analyser en profondeur des systèmes très variés (3) sans disposer d'informations elles-mêmes variées ? Considération triviale, sera-t-on tenté de dire ; mais considé-

(1) Notre recherche n'échappe pas à cette critique. La dynamisation y est insuffisante et difficilement exploitable. A notre décharge, rappelons la difficulté d'obtenir des informations claires et simples en ce domaine.

(2) Rappelons ici qu'un organisme comme l'I.N.S.E.E. éprouve d'énormes difficultés pour constituer des historiques sur les groupes.

(3) Au sens qu'ils comportent un grand nombre d'états.

ration dont les rigoureuses implications méthodologiques semblent bien souvent mal comprises, ou ignorées.

*

Au total, on est tenté de conclure cette recherche en soulignant l'ampleur des moyens à mettre en oeuvre pour décrire les groupes, en comprendre le fonctionnement et les performances. En l'absence de ces moyens, toute approche méthodologique risque en effet de demeurer partiellement stérile car trop exploratoire.

Si l'on peut mettre en oeuvre ces moyens, appliquer des méthodes diversifiées et approfondies, on peut sans aucun doute recueillir des informations utiles non seulement à la préparation des décisions des groupes, mais encore à la mise en place de dispositions en matière de politique industrielle. Ces deux aspects ne peuvent d'ailleurs pas toujours être dissociés, étant donné le rôle économique que jouent désormais les grandes unités de comportement. Alors que certaines de ces unités, de ces "mésosystèmes de décision", essuient de sérieux échecs économiques, on ne peut en effet ignorer que la qualité de leur conduite conditionne de plus en plus le bon fonctionnement des systèmes productifs du capitalisme contemporain. Or, la liberté des structurations, assurée par la souplesse et la variété des modalités juridiques, ne donne pas toujours au législateur le moyen de contrôler cette conduite. On peut voir là une caractéristique positive ou négative des systèmes capitalistes de transition. On ne s'étonnera pas en tout cas de l'échec des tentatives d'élaboration d'un "droit des groupes de sociétés", ni des résistances que suscite la mise en place de mesures visant à protéger les unités contractuellement dominées.

Le foisonnement apparent des situations juridico-organisationnelles peut donc laisser une impression de désordre incontrôlé. Apparence seulement, sans doute provisoire, car, malgré le poids des contingences, les comportements des groupes ne peuvent être irrationnels et déconnectés de toute logique de l'intention.

Ceci nous ramène au "Pourquoi" des groupes et, par suite, à la question que posait J. HOUSSIAUX, lorsqu'il se demandait si ces groupes "constituent une forme d'organisation meilleure que les autres et si oui en fonction de quels critères" (1).

Notre contribution méthodologique apparaîtra donc bien modeste au regard de l'ampleur des questions ainsi soulevées. Mais nous n'avions d'autre ambition que d'explorer et clarifier un aspect encore mal maîtrisé de l'évolution de notre système productif.

*

*

*

(1) Cité par C. PONSARD dans la préface de l'ouvrage de J. BIABAUT [09].

BIBLIOGRAPHIE

A - OUVRAGES

- 01 ABELL, P. - Organizations as bargaining and influence systems,
HEINEMANN, HALSTED PRESS, LONDRES, NEW YORK, 1975
- 02 ALBOUY, M. - La régulation économique dans l'entreprise (tome 1),
BORDAS, PARIS, 1972
- 03 ALEXIS, M. - WILSON, C.Z. - Organizational decision making,
PRENTICE HALL, ENGLEWOOD CLIFFS, 1967
- 04 ARROW, K. - Les limites de l'organisation,
P.U.F., PARIS, 1976
- 04b ANSOFF, I. - Stratégie du développement de l'entreprise,
HOMMES ET TECHNIQUES; PARIS, 1968
- 05 BARREAU, J. - Analyse Economique des conglomérats,
THESE SCIENCES ECONOMIQUES, RENNES, 1975
- 06 BATAILLE, R. - Stratégie de Croissance de l'Entreprise de Soustrai-
tance Industrielle,
THESE SCIENCES ECONOMIQUES, PARIS, 1973 (DAUPHINE)
- 07 BEAUD, M. - DANJOU, P. - DAVID, J. - Une multinationale française :
P.U.K.,
ED. DU SEUIL, PARIS, 1975
- 08 BERLE, A.J. - MEANS, G.C. - The modern corporation and private pro-
perty,
THE MAC MILLAN COMPANY, NEW YORK, 1933
- 09 BIABAUT, J. - Les liaisons financières dans les groupes de sociétés,
REVUE METRA, SERIE SPECIALE, n° 9, PARIS, 1969
- 10 BIENAYME, A. - La croissance des entreprises (tome 1),
BORDAS, PARIS, 1971
- 11 BIENAYME, A. - La croissance des entreprises (tome 2),
BORDAS, PARIS, 1973

- 12 BLANCHARD, J. - Le pouvoir économique et la hiérarchie des firmes : un modèle d'ordre,
THESE SCIENCES ECONOMIQUES, PARIS, 1972 (DAUPHINE)
- 13 BLAU, P.M. - Exchange and power in social life,
J. WILEY AND SONS, NEW YORK, 1964
- 14 BRESSY, M. - RICHOUX, G.C. - Les regroupements d'entreprises,
LES EDITIONS OUVRIERES, PARIS, 1970
- 15 BRIE, C. de - CHARPENTIER, P. - Dossier F ... comme fraude fiscale,
EDITIONS A. MOREAU, PARIS, 1975
- 16 BROCKAUS, W. - The post merger and post acquisition integration process in business mergers and acquisitions,
THESE D.B.A., INDIANA UNIVERSITY, 1971
- 18 CARTELL, J. - COSSE, P.Y. - La concurrence capitaliste,
EDITIONS DU SEUILL, PARIS, 1973
- 19 CHAMBERLIN, E.H. - The theory of monopolistic competition,
HARVARD UNIVERSITY PRESS, 1966
- 20 CHAMPAUD, C. - Le pouvoir de concentration de la société par actions
SIREY, PARIS, 1962
- 21 CHAMPAUD, C. - PAILLUSSEAU, J. - L'entreprise et le droit commercial,
ARMAND COLIN, PARIS, 1970
- 22 CHANDLER, A.D. - Stratégies et structures de l'entreprise,
EDITIONS D'ORGANISATION, PARIS, 1972
- 23 CHEVALIER, J.M. - La structure financière de l'industrie américaine et le problème du contrôle dans les grandes sociétés américaines,
CUJAS, PARIS, 1970
- 23b COTTA, A. - Les choix économiques de la grande entreprise,
BORDAS, PARIS, 1970
- 24 DAEMS, E. - The holding company. Essays on financial intermediation concentration and capital market imperfection in the Belgian economy,
THESE, LOUVAIN, 1975
- 25 DIVERS AUTEURS - Droit des groupes de sociétés : analyses, propositions,
LIBRAIRIES TECHNIQUES, PARIS, 1972
- 26 DIVERS AUTEURS - Les groupes de sociétés : une politique législative,
LIBRAIRIES TECHNIQUES, PARIS, 1975
- 27 DURAND, P. - LATSCHA, J. - Les groupements d'entreprises,
LIBRAIRIES TECHNIQUES, PARIS, 1973

III.

- 28 DYAS, G. - The strategy and structure of French industrial enterprise,
THESE D.B.A., HARVARD UNIVERSITY, 1972
- 29 FOUCAULT, J.P. - La fiscalité des groupes internationaux de sociétés,
THESE, PARIS I, 1976
- 30 FRANCESCINI, P. - PELISSIER, L. - Constitution et fonctionnement des unions et groupements d'entreprises industrielles et commerciales,
EDITIONS DU MONITEUR DES TRAVAUX PUBLICS, PARIS, 1972
- 31 GARLATTI, E. - L'entreprise internationale face à l'impôt,
ED. DE LA NOUVELLE ECOLE DE LAUSANNE, LAUSANNE, 1974
- 32 GARRIGOU, R. - Le franchising, une stratégie de croissance,
THESE SCIENCES ECONOMIQUES, PARIS, 1973 (DAUPHINE)
- 33 GERVAIS, M. - A propos de la répartition sectorielle des taux de profit,
THESE SCIENCES ECONOMIQUES, LILLE, 1973
- 34 GILBERT, M. - The modern business enterprise,
PENGUIN BOOKS, LONDRES, 1972
- 35 GUINOT, F. - Evolution récente de l'industrie chimique française,
THESE SCIENCES ECONOMIQUES, MONTPELLIER, 1973
- 36 GUYENOT, J. - Les groupements d'intérêt économique,
BORDAS, PARIS, 1971
- 36b HERBEL, P. - Le fonctionnement des groupes de sociétés en droit français et en droit allemand,
THESE DROIT, MONTPELLIER, 1975
- 36c HOFSTEDE, G. - KASSEM, M.S. (Editeurs) - European contributions to organization theory,
VAN GOREUM, ASSEN, 1976
- 37 HOVERS, J. - Prise de contrôle et croissance des entreprises,
ENTREPRISE MODERNE D'EDITION, PARIS, 1973
- 38 HUARD, P. - Les théories de l'objectif de la firme,
EDITIONS DU C.N.R.S., PARIS, 1975
- 39 JACQUEMIN, A. - Economie Industrielle Européenne,
BORDAS, PARIS, 1975
- 40 JOHNSON, H. - The integration of organisational components that have been acquired through merger,
THESE PhD, OHIO UNIVERSITY, 1965
- 41 LANTNER, R. - Théorie de la dominance économique,
BORDAS, PARIS, 1974

- 42 LAPORTE, J.M. - Le secteur dans l'analyse économique,
THESE SCIENCES ECONOMIQUES, MONTPELLIER, 1973
- 43 LAVABRE, - Le groupement d'intérêt économique. Une expérience de liberté contractuelle,
LIBRAIRIES TECHNIQUES, PARIS, 1972
- 44 LE GOC, M. - La concentration des entreprises, une arme en temps de crise,
HOMMES ET TECHNIQUES, PARIS, 1976
- 45 MARCHÉ, J.G. - SIMON, H.A. - Les organisations,
BORDAS, PARIS, 1971
- 46 MARCHESNAY, M. - Analyse dynamique et théorie de la firme,
THESE SCIENCES ECONOMIQUES, PARIS, 1969
- 47 MARMUSE, C. - La fusion des organisations,
THESE GESTION, LILLE, 1976
- 48 MARRIS, R. - WOOD, A. - The corporate economy,
MAC MILLAN, LONDRES, 1971
- 48b MARTINET, G. - Planification stratégique et environnement,
THESE GESTION, PARIS, 1975
- 49 MAUREL, P. - Les barrières à l'entrée et la stratégie des firmes : application à l'industrie chimique,
THESE GESTION, MONTPELLIER, 1977
- 51 MERCADAL, A. - JANIN, P. - Les contrats de coopération inter-entreprises,
EDITIONS JURIDIQUES LEFEBVRE, PARIS, 1974
- 52 MONTOUT, N. - Les chaînes volontaires. Aspects juridiques,
THESE DROIT, MONTPELLIER, 1970
- 53 MORIN, F. - La structure financière du capitalisme français,
CALMANN LEVY, PARIS, 1974
- 54 MOUSSERON, J.M. et alii - Droit de la distribution,
LIBRAIRIES TECHNIQUES, PARIS, 1975
- 54b MORVAN, Y. - Economie industrielle,
P.U.F., PARIS, 1976
- 55 ORDRE DES EXPERTS COMPTABLES - Les groupes et groupements de sociétés,
CONSEIL DE L'ORDRE DES EXPERTS COMPTABLES, PARIS, 1968
- 56 PARENT, J. - La concentration industrielle,
P.U.F., PARIS, 1970
- 57 PAUL, B. - VIOLLIER, D. - Adapter la planification d'entreprise,
EDITIONS D'ORGANISATION, PARIS, 1976

- 57b PENROSE, T. - Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise,
HOMMES ET TECHNIQUES, PARIS, 1963
- 58 PERROUX, F. - Economie et société,
P.U.F., PARIS, 1960
- 59 PERROUX, F. - Pouvoir et économie,
BORDAS, PARIS, 1973
- 60 PUGH, D.S. - Organization theory,
PENGUIN BOOKS, LONDRES, 1971
- 61 REIX, R. - La capacité de commande de la firme,
THESE GESTION, MONTPELLIER, 1975
- 62 REIX, R. - La flexibilité de l'entreprise,
THESE GESTION, MONTPELLIER, 1976
- 63 RUBIN, L. - A theory of franchising,
THESE PhD - UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA, 1973
- 64 SINGH, A. - Take overs : their relevance to the stock market and the theory of the firm,
CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, 1971
- 65 SARRAU, X. de - L'aspect fiscal des transferts de fonds à l'intérieur des groupes multinationaux,
THESE DROIT, PARIS I, 1976
- 66 TANNENBAUM, A. - Control in organizations,
MAC GRAW HILL, NEW YORK, 1968
- 67 TEYSSIE, B. - Les groupes de contrats,
THESE DROIT, MONTPELLIER, 1974
- 68 VAUGHN, L. - Franchising of fast-food restaurant,
FARNSWORTH PUBLISHING, NEW YORK, 1970
- 69 VERNON, R. - Les entreprises multinationales
CALMANN LEVY, PARIS, 1973
- 71 WILLIAMSON, O.E. - Corporate Control and business behavior, an inquiry in the effects of organization form on enterprise behavior,
PRENTICE HALL, ENGLEWOOD CLIFFS, 1970
- 72 WOODWARD, J. - Industrial organization : theory and practice,
OXFORD UNIVERSITY PRESS, 1965
- 73 WRIGLEY, L. - Divisional autonomy and diversification,
THESE D.B.A., HARVARD, 1971

VI.

- 74 WYCKOFF, D.D. - Organizational formality and performance in the motor carrier industry
LEXINGTON BOOKS, 1974
- 75 ZEITLIN, P.M. - The decision process of corporate acquisition,
THESE PhD, STANFORD UNIVERSITY, 1975

B - ARTICLES - DOCUMENTS

- 76 A.D.E.F.I. - Rapport du groupe sous traitance (colloque de Chantilly, 1976)
DOCUMENT RONEOTE, A.D.E.F.I., CHANTILLY, 1976
- 77 ALDRICH, H.E. - Technology and organizational structure : a reexamination of the findings of the Aston group,
ADMINISTRATIVE SCIENCE QUATERLY, Vol. 17, pp. 26-43, 1972
- 78 ARROW, K.J. - Control in large organizations,
MANAGEMENT SCIENCE, Vol. 10, n° 3, 1964, reproduit dans
ALEXIS ET WILSON (op. cité, (03, pp. 56-65))
- 79 A.D.F.C.G. - Enquête sur le contrôle de gestion dans les groupes,
DOCUMENTS RONEOTES, A.D.F.C.G., PARIS, 1975
- 80 BARTOLI, H. - Systèmes et structures,
COURS POLYCOPIE, PARIS, 1970
- 81 BERNARD, J. - Analyse typologique de la structure des débouchés dans le cadre de l'industrie française (titre provisoire),
THESE A SOUTENIR, NICE, 1977
- 82 BIENAYME, A. - Théories de l'organisation industrielle ; les cas français et belges,
CAHIERS DE L'ISEA, 1976
- 83 BLETON, P. - L'argent, pouvoir ambigu,
ECONOMIE ET HUMANISME, n° 220, pp. 18-31, 1974
- 84 BLOSS, K.J. - Vertical quasi-integration,
THE JOURNAL OF INDUSTRIAL ECONOMICS, vol. 21, pp. 253-271, 1972
- 85 BUCELLE, J. - Le contrat de franchise,
MEMOIRE DROIT, MONTPELLIER, 1970
- 86 CHAMPAUD, C. - La concession commerciale,
REVUE TRIMESTRIELLE DE DROIT COMMERCIAL, pp. 446 et s., 1963
- 87 CHAMPAUD, C. - Les méthodes de groupement des sociétés,
REVUE TRIMESTRIELLE DE DROIT COMMERCIAL, pp. 1003 et s., 1967
- 88 CITOLEUX, Y. et alii - Les groupes de sociétés en 1974 : une méthode d'analyse,
ECONOMIE ET STATISTIQUE, pp. 53-63, n° 87, mars 1977
- 89 COHEN, J. - Les stratégies sectorielles des groupes industriels et financiers (communication),
DOCUMENT RONEOTE, A.D.E.F.I., CHANTILLY, 1975

VIII.

- 90 COLASSE, B. - JARNIOU, P. - LALU, C. - Sens et usage du mot structure dans la pensée organisationnelle,
DOCUMENT RONEOTE, W.P. I.E.R.E.S.M., BRUXELLES, 1975
- 91 CONFEDERATION GENERALE DU TRAVAIL - Les conditions et les problèmes d'action syndicale dans les grandes entreprises,
DOCUMENT RONEOTE, C.G.T., 1973
- 92 COTTA, A. - An analysis of power processes in organizations,
in EUROPEAN CONTRIBUTIONS TO ORGANIZATION THEORY,
pp. 174-192 (op. cité - 36c)
- 93 COTTA, A. - La structure du pouvoir dans les organisations et la théorie des messages,
REVUE ECONOMIQUE, n° 2, pp. 197-215, 1973
- 94 COTTA, A. - Le pouvoir et la stratégie du chef dans un système décentralisé,
REVUE D'ECONOMIE POLITIQUE, pp. 319-415, mai-juin 1974
- 95 GRANDALL, R. - Vertical integration and the market for repair parts in the United States automobile industry,
THE JOURNAL OF INDUSTRIAL ECONOMICS, pp. 212-234, n° 3, 1968
- 96 DELMOTTE, J. - Compte rendu sur l'enquête de l'A.D.F.C.G. sur le contrôle de gestion dans les grands groupes,
DOCUMENT RONEOTE, A.D.F.C.G., PARIS, 1975
- 96b DUPUY, Y. - A propos de quelques problèmes de repérage de la frontière des groupes (communication),
DOCUMENT RONEOTE, A.D.E.F.I., MONTPELLIER, 1976
- 97 ECHARD, J.F. - La structure des participations financières dans les groupes français : le groupe comme système ouvert,
in LES GROUPES DE SOCIETES, UNE POLITIQUE LEGISLATIVE (op. cité, (26, pp. 69-138))
- 98 EMERSON, R.M. - Power dependence relations,
AMERICAN SOCIOLOGICAL REVIEW, pp. 31-41, n° 27, 1962
- 99 FENNEMA, M. - Car firms in the European Communities : a study on personal linkages, joint ventures, and financial participations,
DOCUMENT RONEOTE, Séminaire sur les multinationales dans le CEE, STRASBOURG, 1974
- 100 GORE, F. - La filiale commune et le droit français des sociétés,
REVUE FRANCAISE DE COMPTABILITE, pp. 352-362, n°53, 1975
- 101 HOFSTEDE, G. - The poverty of management control philosophy,
DOCUMENT RONEOTE, W.P. I.E.R.E.S.M., BRUXELLES, 1975

- 102 HOUSSIAUX, J. - Le concept de quasi-intégration et le rôle des sous-traitants,
REVUE ECONOMIQUE, pp. 221 et s., n° 2, 1957
- 103 HOUSSIAUX, J. - Quasi-intégration, croissance des firmes, structures industrielles,
REVUE ECONOMIQUE, pp. 385 et s., n° 3, 1967
- 104 HOUSSIAUX, J. - Quelques expériences récentes de quasi-intégration,
REVUE ECONOMIQUE, pp. 838 et s., n° 6, 1959
- 104b HOUSSIAUX, J. - Groupes Industriels et Financiers,
ENCYCLOPAEDIA UNIVERSALIS, Vol. 8, p. 982
- 105 INSEE - Le poids et la structure financière des grands groupes industriels en 1972,
DOCUMENT RONEOTE, I.N.S.E.E., PARIS, 1976
- 106 INSEE - Programme statistique de l'I.N.S.E.E. sur les groupes (communication au Conseil National de la Statistique),
DOCUMENT RONEOTE, I.N.S.E.E., PARIS, 1977 (en préparation)
- 107 INSTITUT DE L'ENTREPRISE - Journées d'étude sur la politique industrielle et la stratégie des entreprises,
COMMUNICATIONS RONEOTEES, PARIS, 1976
- 108 JACOBS, D. - Dependency and Vulnerability : an exchange approach to the control of organizations,
ADMINISTRATIVE SCIENCE QUATERLY, pp. 45-49, vol. 19, 1974
- 109 LANTNER, R. - A propos des phénomènes de pouvoir : une analyse de la structure des relations entre groupes industriels,
ECONOMIE APPLIQUEE, ARCHIVES DE L'ISMEA, tome 29, n° 2, pp. 297-317, 1976
- 110 LINDE, P. - Les sous-traitants tous freins serrés,
LES INFORMATIONS, n° 1579, 8-09, pp. 36-42, 1975
- 111 MAGNIADAS, J. - Les multinationales : une nouvelle dimension de l'action syndicale,
DOCUMENT RONEOTE, C.G.T., PARIS, 1973
- 112 MARCHESNAY, M. - L'analyse des capacités en théorie de la firme,
CAHIERS DU SEMINAIRE CHARLES GIDE, pp. 1 à 35, n° 6, MONTPELLIER, 1974
- 113 MARCHESNAY, M. - Observations méthodologiques sur les perspectives de développement de l'économie industrielle (communication).
DOCUMENT RONEOTE, A.D.E.F.I., CHANTILLY, 1975

- 114 MINDLIN, S.E. - ALDRICH, H. - Interorganizational dependence : a review of the concept and a reexamination of the findings of the Aston Group, ADMINISTRATIVE SCIENCE QUATERLY, pp. 382-391, vol. 20, 1975
- 116b MINISTERE DE L'INDUSTRIE - L'organisation des marchés de sous-traitance, LA DOCUMENTATION FRANCAISE, 1975
- 115 PAILLUSSEAU, J. - La filiale commune et les groupes de sociétés, REVUE FRANCAISE DE COMPTABILITE, pp.363-373, n°53, 197
- 116 PARENT, J. - Les hyper-groupes (communication), DOCUMENT RONEOTE, A.D.E.F.I., MONTPELLIER, 1976
- 117 PARIS, B. - Les fusions de sociétés aux Etats-Unis 1 comparai-son avec le système français, MEMOIRE D'EXPERTISE COMPTABLE, PARIS, 1973
- 118 PATUREL, R. - Essai de contribution à la définition des concepts de croissance externe et croissance interne (commu-nication), DOCUMENT RONEOTE, A.D.E.F.I., MONTPELLIER, 1976
- 119 PEREZ, R. - Présentation théorique de la croissance externe, CENTRE D'ECONOMIE INDUSTRIELLE, 1969
- 120 PONSARD, C. - L'imprécision et son traitement en analyse écono-mique, REVUE D'ECONOMIE POLITIQUE, pp. 17 à 37, n° 1, 1975
- 120b PUGH D.S. et alii - Dimensions of organization structure, ADMINISTRATIVE SCIENCE QUATERLY, pp. 65 à 105, vol. 13, 1968
- 120c PUGH, D.S. - The "Aston" approach to the study of organizations in EUROPEAN CONTRIBUTIONS TO ORGANIZATIONS, pp. 62 à 78 (op. cité - 36c)
- 121 POPPEREN, J. - Trop d'ombres sur la fiscalité des grands groupes "LE MONDE", 16 nov. 1976
- 121b RAINELLI, M. - CHIAVELLI, A. - Differenciación des taux de profit et structures d'exploitation, DOCUMENT RONEOTE, C.N.R.S. E.R.A. n° 428, 1976
- 122 REIX, R. - Analyse systémique des organisations, COURS POLYCOPIE, MONTPELLIER, 1975
- 123 ROMERO, D. - Le concessionnaire du matériel agricole, THESE A SOUTENIR, MONTPELLIER, FIN 1977
DOCUMENT RONEOTE, E.R.F.I. MONTPELLIER, 1977

- 124 S.E.M.A. - Les groupes de sociétés : système de traitement automatisé des liaisons financières,
DOCUMENT RONEOTE, PARIS, 1970
- 125 SIMMONDS, K. - Making micro-economies multi-dimensionnal
THE JOURNAL OF INDUSTRIAL ECONOMICS, pp. 18-38, n° 1,
1968
- 126 THOUBANS, - Modalités et raisons de la constitution des holdings
pures en France (communication),
DOCUMENT RONEOTE, A.D.E.F.I., MONTPELLIER, 1976
- 127 THREAD, J. - Le concessionnaire doit-il solliciter la protection du législateur ?
REVUE TRIMESTRIELLE DE DROIT COMMERCIAL, 1972
- 128 VENNIN, B. - Pratique et signification de la sous-traitance dans
l'industrie automobile française,
REVUE ECONOMIQUE, n° 2, pp. 280-306, 1975
- 129 WILLIAMSON, O.E. - Market and hierarchies : some elementary considerations,
AMERICAN ECONOMIC REVIEW, pp. 316-325, vol. 63, 1973
- 130 WILLIAMSON, O.E. - The vertical integration of production : market failure consideration,
AMERICAN ECONOMIC REVIEW, pp. 112-123, vol. 61, 1971
- 131 ZAJDENWEBER, D. - Une application de la théorie de l'information
à l'économie : la mesure de la concentration
REVUE D'ECONOMIE POLITIQUE, n° 3, pp. 486-509, 1972
- 132 INSTITUT EUROPEEN DE RECHERCHE ET D'ETUDES SUPERIEURES DU MANAGEMENT,
Rapport et communications, Séminaire Doctoral 1976
W.P. I.E.R.E.S.M., BRUXELLES, 1976
- 133 MARCHESNAY, M. - Mésa-analyse et analyse socio-économique,
DOCUMENT RONEOTE, MONTPELLIER, 1977.

-0-

NOTA :

W.P. I.E.R.E.S.M. : "Working Paper" Institut Européen de Recherches et
d'Etudes Supérieures du Management (BRUXELLES)

A.D.E.F.I. : Association pour le Développement des Etudes sur la
Firme et l'Industrie

A.D.F.C.G. : Association des Directeurs Financiers et Contrôleurs
de Gestion

TABLE DES MATIERES

<u>INTRODUCTION GENERALE</u>	1
 <u>Chapitre I. - Approche formelle de la structure juridique des groupes</u>	 22
<u>Section 1 - La variété des supports juridiques</u>	26
I. - Typologie à base financière	26
A. La recherche d'une méthode de classement	27
<i>a. Le choix parmi les principes de classement utilisables</i>	28
<i>b. Les implications du choix</i>	31
B. L'application des principes de classement	37
<i>a. Exemples de typologies disponibles</i>	37
<i>b. Présentation de la typologie utilisée</i>	40
Conclusion de I	45
II. - Les supports non financiers	46
A. Les relations d'intégration	46
<i>a. Le contrat de sous-traitance</i>	47
<i>b. Les contrats de distribution</i>	50
B. Les relations d'union contractuelle et de groupement	54
<i>a. Les formes contractuelles de coopération</i>	55
<i>b. Les relations de groupement</i>	60
Conclusion de II et de la section 1	66

<u>Section 2</u> - Les difficultés d'interprétation des supports juridiques	67
I. - L'identification des éléments	68
A. L'interprétation des liaisons financières	69
a. <i>Les formes de contrôle ou d'influence par participations directes</i>	69
b. <i>Les formes de contrôle ou d'influence par participations directes, coalitions, relations interpersonnelles</i>	75
B. L'interprétation des liaisons non financières	85
a. <i>De la dépendance au pouvoir de négociation</i>	87
b. <i>Les manifestations de la dépendance</i>	90
Conclusion de I	98
II. - La recherche des propriétés internes des systèmes	99
A. La recherche des caractéristiques structurelles	99
a. <i>La décomposition verticale</i>	100
b. <i>La décomposition horizontale</i>	103
B. La recherche des caractéristiques fonctionnelles	105
a. <i>L'interprétation de l'évolution structurelle à long terme</i>	105
b. <i>Les processus de commande</i>	109
Conclusion de la section 2	112
CONCLUSION	113
 <u>Chapitre II.</u> - La définition d'une approche empirique	121
<u>Section 1</u> - Le déroulement de l'enquête	127
I. - La phase d'enquête préliminaire	128
A. Le contenu des entretiens	129
a. <i>A l'I.N.S.E.E. et à la D.A.F.S.A.</i>	129
b. <i>Après des syndicats de salariés</i>	132
B. Les conclusions des entretiens préliminaires	134
a. <i>L'émergence des difficultés méthodologiques</i>	135
b. <i>Les perspectives d'amélioration des méthodologies</i>	138
Conclusion de I	144

II. - La phase exploratoire	146
A. Les choix préliminaires	146
a. <i>Le choix entre enquête étendue et enquête res-</i> <i>treinte</i>	146
b. <i>Le choix entre approche homogène et approche</i> <i>diversifiée</i>	149
c. <i>Le choix des niveaux de contact et des interlo-</i> <i>cuteurs</i>	151
B. Présentation des interlocuteurs et de leurs groupes d'appartenance	153
a. <i>Les groupes contactés</i>	153
b. <i>Les interlocuteurs</i>	162
Conclusion de II et de la section 1	165
 <u>Section 2 - Le contenu de l'enquête</u>	 169
I. - Présentation du guide d'entretien et du questionnaire	172
A. Le guide d'entretien	172
B. Le questionnaire	181
II. - L'analyse détaillée du contenu des supports d'enquête	197
II.1 - Les indicateurs d'identification : la participation aux procédures internes	198
A. L'interprétation des supports formalisés de la comman- de à long terme	200
a. <i>Intégration et différenciation</i>	200
b. <i>Intensité et finesse de la planification</i>	203
B. L'interprétation des supports formalisés de la comman- de à court terme	206
a. <i>Les procédures liées aux investissements</i>	208
b. <i>Les autres procédures du contrôle de gestion</i>	208
Conclusion de II.1	210
II.2 - Les indicateurs d'analyse des conditions de fonc- tionnement	214
A. Les éléments liés à l'environnement	215

<i>a. Les éléments de caractérisation technologique</i>	216
<i>b. Les éléments de caractérisation des produits et des marchés</i>	219
B. Les conditions de fonctionnement internes	224
<i>a. Les caractéristiques de la décomposition verticale</i>	225
<i>b. Les caractéristiques de la décomposition fonctionnelle</i>	230
<i>c. Comportements et motivations</i>	236
Conclusion de B et de la section 2	241
CONCLUSION	245
 <u>Chapitre III. - Les enseignements du travail d'enquête</u>	247
<u>Section 1 - Les enseignements relatifs aux méthodes empiriques d'identification</u>	251
I. - La diffusion inter-groupes des indicateurs	253
A. Le niveau global de la diffusion inter-groupes	255
<i>a) La diffusion est croissante</i>	255
<i>b) La diffusion atteint des niveaux élevés</i>	258
B. Le degré de formalisation des procédures diffusées	261
<i>a) Les procédures de planification</i>	261
<i>b) Les supports de la commande à court terme</i>	266
Conclusion de I	272
II. - La diffusion intra-groupes des indicateurs	274
A. Les termes du problème	275
<i>a) Les systèmes en présence</i>	275
<i>b) Les hypothèses initiales sur les propriétés des correspondances entre systèmes</i>	276
<i>c) Conclusion</i>	277
B. Les résultats observés	279
<i>a) Synthèse de quelques informations</i>	280
<i>b) Éléments d'interprétation des informations recueillies</i>	285

Conclusion de II	289
CONCLUSION SUR LA DIFFUSION	290
<u>Section 2</u> - Les enseignements relatifs aux méthodes empiriques de description	294
I. - Cas d'unités dont le capital est partagé entre plusieurs groupes	294
A. Le cas d'une unité soumise à contrôle majoritaire influencé	296
a) <i>L'imbrication dans le domaine des procédures fonctionnelles</i>	297
b) <i>L'imbrication dans le domaine des procédures de contrôle de gestion</i>	299
c) <i>Interprétation et conclusion</i>	300
B. Deux cas de filiales communes	301
a) <i>Le cas de P_1 : dualité de commande strictement assurée</i>	301
b) <i>Le cas de P_2 : la commande du processus industriel est abandonnée à l'un des partenaires</i>	307
Conclusion de I	312
II. - Cas d'unités appartenant aux franges contractuelles	316
A. Synthèse des informations recueillies par enquête	316
B. Eléments d'interprétation	320
a) <i>L'intégration des échanges</i>	321
b) <i>Les possibilités de substitution</i>	324
Conclusion de II	327
CONCLUSION SUR LE PROBLEME DE DESCRIPTION	330
<u>Section 3</u> - Les enseignements relatifs aux méthodes empiriques d'interprétation dynamique	334
I. - La présentation des résultats	335
A. Conventions préliminaires	336

a) Conventions relatives aux structures générales des groupes et aux caractéristiques de comportement	336
b) La qualification des supports juridico-organisationnels	338
B. Les informations recueillies	343
a) Cas de groupes considérés globalement	344
b) Cas d'unités financièrement liées à des groupes	347
c) Cas d'unités contractuellement liées à des groupes	349
II. - L'interprétation des résultats	351
A. L'approche directe des objectifs	352
a) Les modifications internes au groupe	352
b) Les déformations des limites des groupes	358
B. De la variété des objectifs à la variété des supports juridico-organisationnels	363
a) L'extériorisation juridique	364
b) Les modifications de frontière	366
<u>CONCLUSION SUR LE PROBLEME D'INTERPRETATION</u>	368
CONCLUSION	371
CONCLUSION GENERALE	374

TABLE DES SCHEMAS

1	Récapitulation du vocabulaire utilisé (typologies à base financière)	44
2	Contrats en matière de production	58
3	Répartition des taux de participation (d'après l'échantillon de J.F. ECHARD)	73
4	Quelques cas de participations indirectes	76
5	Approche de la vulnérabilité	97
6	Exemple simple de problème de hiérarchisation	102
7	Déroulement du travail empirique	126
8	Processus de planification dans un grand groupe	202
9	Structure du processus de planification opérationnelle	203
10	Représentation des systèmes mis en correspondance	278
11	Déplacement de la frontière du groupe de gestion	290
12	Parentés financières de la filiale commune P1	302
13	Parentés financières de la filiale commune P2	307

RECAPITULATION DES TABLEAUX

1	Répartition du nombre d'actionnaires significatifs dans l'échantillon de J.F. ECHARD	32
2	Cas de taux de participation incompatibles	36
3	Typologie utilisée par F. MORIN	39
4	Typologie des structures financières du capital (noyau dur)	41
5	Typologie des structures financières du capital (participations de 50 %)	42
6	Typologie des structures financières du capital (frange)	42
7	Typologie des structures financières du capital (frange, mouvance)	43
8	Fréquence des situations de contrôle majoritaire (d'après l'échantillon de J.F. ECHARD)	84
9	Synthèse de l'interprétation des formes financières	
	1ère partie	115
	2ème partie	116
10	Synthèse de l'interprétation des formes contractuelles	
	1ère partie	117
	2ème partie	118
11	Groupes contactés au niveau de l'état major	156
12	Groupes contactés au niveau du "noyau financier dur"	158
13	Groupes contactés au niveau des filiales communes	160
14	Groupes contactés au niveau de la frange ou de la mouvance contractuelle	161
15	Interlocuteurs rencontrés à la tête des groupes.	163
16	Interlocuteurs rencontrés dans le noyau des groupes	164
17	Interlocuteurs rencontrés dans les filiales communes	164
18	Interlocuteurs rencontrés à la frange de groupes	165
19	Présentation résumée des indicateurs envisagés	243

20	Diffusion intergroupes de certaines procédures (5 enquêtes)	256
21	Fréquence d'utilisation de certaines procédures.	259
22	Quelques caractéristiques des procédures de planification	262
23	Quelques caractéristiques des supports de commande "à C. T."	266
24	Diffusion de certaines procédures dans le noyau financier de quelques groupes	281
25	Diffusion de certaines procédures dans quelques unités financièrement contrôlées par des groupes	283
26	Diffusion de certaines procédures dans quelques unités de la frange contractuelle de groupes	284
27	Synthèse des cas de partage du capital	313
28	Possibilités d'utilisation des indicateurs d'identification dans les cas de partage du capital	314
29	Synthèse d'informations recueillies auprès d'unités de la frange contractuelle	317
30	Eléments d'interprétation du degré d'intégration	323
31	Grille de lecture des positions des sous-traitants (d'après B. VENNIN)	326
32	Synthèse des formes de relation à rapprocher des formes de comportement	340
33	Grille de qualification des supports non financiers	341
	Observations élevées à propos de certaines caractéristiques des structures et des comportements :	
34	. Groupes considérés dans leurs ensembles	344
35	. Unités financièrement liées à des groupes	348
36	. Unités contractuellement liées à des groupes	350

Synthèse d'observations relevées à propos des correspondances
entre types d'objectifs et choix des formes juridico-organisa-
tionnelles :

37	. Modifications internes	365
38	. Modifications de frontière	366
39	Hierarchie des objectifs de recherche et hiérarchie des moyens	372

